

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Đin Kačinari**

**PRIMJENA LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNIM  
SITUACIJAMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2016.**

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**DIPLOMSKI RAD**

**PRIMJENA LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNIM  
SITUACIJAMA**

**APPLICATION OF THE LOGISTICS DECISION-MAKING IN  
CRISIS SITUATIONS**

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Đin Kačinari, 0135223196

Zagreb, rujan 2016.

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI**

Odlučivanje je proces koji obuhvaća izbor između dvije ili više mogućih akcija te provedbu izabrane akcije kako bi se postigao unaprijed odabrani cilj. U ovom diplomskom radu su prikazane i izanalizirane značajke logističkog odlučivanja, načini logističkog odlučivanja, elementi i obilježja krizne situacije općenito, te na temelju migrantske krize u RH. Također, prikazana je i mogućnost primjene logističkog odlučivanja u procesu rješavanja migrantske krize, logistički resursi i logistički pristup ključnih organizacija koje su sudjelovale u rješavanju migrantske krize u RH. Svrha diplomskog rada je prikazati koliko je bitan logistički pristup, kao i proces logističkog odlučivanja, ne samo za funkcioniranje opskrbnog lanca, već i za nacionalnu sigurnost. Cilj istraživanja je definirati ključ problema, izvršiti adekvatnu podjelu odgovornosti, prikazati metodologiju upravljanja cijelim procesom, te izvršiti dosadašnju analizu učinkovitosti rješavanja krizne situacije u RH. Prikupljenim podacima, prikazan je tijek procesa, identificirane su kritične točke, te je u zaključku definiran i prikazan kritički osvrt.

Ključne riječi: logističko odlučivanje, načini odlučivanja, migrantska kriza, logistički pristup

## **SUMMARY AND KEY WORDS**

Decision making is based on choosing the right activity and procedures to deal with a certain situation in order to achieve designated objective. The analysis procedures and conclusion making methods of logistics decision making are explained through this thesis. Moreover the elements and characteristics of crisis management and logistics decision making are explained through the immigration crisis in Croatia. The thesis provides a systematical scheme of logistics decision making process in dealing with the immigration crisis, furthermore, it indicates the possible logistics resources and the logistics approach of the organizations which could be involved in resolving the crisis. The objective of this thesis is to emphasize the logistics approach and the function of logistics decision making, not only for supply chain features but for national safety. The objective of the conducted research is to define the main problematic area, divide responsibilities between the included parties, represent the managing methodology and conduct a performance review on executed actions.

A flow chart of the process and critical areas have been represented and a critical review is given based on the collected data.

Key Words: Logistics decision making, decision making means, immigration crisis, logistics approach

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ZNAČAJKE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA .....	4
2.1. Logističko odlučivanje .....	4
2.1.1. Pojam odluke i definiranje odlučivanja .....	4
2.1.2. Međusobni odnos upravljanja, rukovođenja, menadžmenta i odlučivanja .....	7
2.2. Stilovi odlučivanja .....	10
2.2.1. Autokratski stil odlučivanja .....	11
2.2.2. Demokratski stil odlučivanja .....	11
2.2.3. Direktivni stil odlučivanja .....	12
2.2.4. Bihevioralni stil odlučivanja .....	12
2.2.5. Ostali stilovi odlučivanja .....	12
2.3. Čimbenici odlučivanja .....	13
2.3.1. Objektivni čimbenici odlučivanja .....	13
2.3.2. Subjektivni čimbenici odlučivanja .....	15
2.4. Faze u procesu odlučivanja .....	16
2.4.1. Klasifikacija faza u procesu odlučivanja .....	16
2.4.2. Faze integralnog procesa odlučivanja .....	17
2.5. Informacija i odlučivanje .....	20
3. NAČINI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA .....	23
3.1. Klasifikacija načina odlučivanja .....	23
3.2. Programirano i neprogramirano odlučivanje .....	24
3.2.1. Programirano odlučivanje .....	24
3.2.2. Neprogramirano odlučivanje .....	25
3.2.3. Međusobni odnos programiranog i neprogramiranog odlučivanja .....	26
3.3. Pojedinačno i skupno odlučivanje .....	27
3.3.1. Pojedinačno odlučivanje .....	27
3.3.2. Skupno odlučivanje .....	28
3.4. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje .....	30
3.4.1. Intuitivno odlučivanje .....	31
3.4.2. Odlučivanje na temelju prosuđivanja .....	32
3.4.3. Racionalno odlučivanje .....	32
3.5. Okolnosti u kojima se odlučuje .....	33
4. OBILJEŽJA KRIZNE SITUACIJE – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016. ....	35

4.1.	Pojam krize .....	35
4.2.	Obilježja krize .....	36
4.3.	Krizni menadžment .....	39
4.4.	Krizno planiranje .....	42
4.5.	Krizno komuniciranje .....	43
4.6.	Krizno odlučivanje .....	44
4.7.	Migrantska kriza 2015./2016. ....	46
4.7.1.	Pojam migrantske krize u RH .....	51
4.7.2.	Obilježja migrantske krize u RH .....	54
4.7.3.	Krizni menadžment RH u migrantskoj krizi .....	56
4.7.4.	Krizno planiranje RH u migrantskoj krizi .....	57
4.7.5.	Krizno komuniciranje tijekom migracijske krize .....	59
4.8.	Statistički podaci i odluke rješavanja krize država u okruženju RH .....	60
4.8.1.	Bugarska .....	60
4.8.2.	Grčka .....	62
4.8.3.	Makedonija .....	63
4.8.4.	Srbija .....	65
4.8.5.	Mađarska .....	67
4.8.6.	Slovenija .....	69
5.	MOGUĆNOSTI PRIMJENE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNOJ SITUACIJI – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016. ....	71
5.1.	Proces logističkog odlučivanja – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016. ....	71
5.1.1.	Identifikacija problema i definiranje zadatka .....	71
5.1.2.	Analiza postojećeg stanja .....	72
5.1.3.	Traženje inačica rješenja problema .....	73
5.1.4.	Vrednovanje inačica .....	76
5.1.5.	Donošenje odluke .....	77
5.1.6.	Provođenje odluke .....	78
5.1.7.	Kontrola i upravljanje problemom .....	79
5.2.	Logistički pristup rješavanja MIGRANTSKE KRIZE 2015./2016. ....	80
5.2.1.	Državna uprava za zaštitu i spašavanje .....	82
5.2.2.	ORUŽANE SNAGE RH .....	85
5.2.3.	MUP-RH .....	90
5.2.4.	Crveni Križ .....	94

5.2.5. Kampovi Opatovac i Slavonski Brod .....	98
6. ZAKLJUČAK .....	105
LITERATURA.....	110
POPIS KRATICA .....	115
POPIS SLIKA .....	116
POPIS TABLICA.....	117
POPIS GRAFIKONA.....	118

## 1. UVOD

Odlučivanje je generički proces koji obuhvaća izbor između dvije ili više mogućih akcija, te provedbu određene (izabrane) akcije kako bi se postigao unaprijed odabrani cilj. Dok, odluka predstavlja rezultat procesa odlučivanja. S obzirom na važnost, odluke se dijele na strateške, taktičke i operativne. Logističko odlučivanje je proces koji traje određeno razdoblje, koje može biti dulje ili kraće. Odlučivanje završava donošenjem odluke. Nakon što je odluka donesena, pristupa se provođenju iste, te se vrši prikaz i analiza dobivenih rezultata. Kako bi se cjelokupna funkcija logistike provela na adekvatan način, potrebno je napraviti adekvatnu analizu i donijeti odluku koja će ostvariti postavljene ciljeve.

Kada se govori o načinima odlučivanja, onda se ponajprije misli na različite aspekte odlučivanja. Ti aspekti se prvenstveno mogu podijeliti: s obzirom na probleme o kojima se odlučuje, s obzirom na to tko odlučuje, s obzirom na to kako se odlučuje i s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje. Različiti načini odlučivanja moraju dati odgovore na sljedeća pitanja: O kojim se problemima odlučuje? Tko odlučuje? Kako se odlučuje? Pod kakvim se okolnostima odlučuje?

Riječ kriza u današnje je vrijeme vjerojatno jedna od najčešće upotrebljivanih riječi u svakodnevnom govoru. U većini slučajeva se koristi za opisivanje osobne, odnosno privatne situacije, ali je češće u uporabi za opisivanje stanja s potencijalnim negativnim konzekvencijama u kojemu se nalazi društvo kao cjelina, ili pojedine organizacije i sustavi u okviru njega. Grčka riječ *krisis* (κρίσις) - *krísi*, *krísis* označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Konkretno se sama riječ odnosi na davanje mišljenja, prosudbe, procjene ili odluke. Također ona označuje ključnu ili neku odlučnu točku, situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak, prekretnicu.

Krizna situacija koje će se obraditi u radu je Migrantska kriza koja je zahvatila Europu i RH u 2015./2016. godini. Ključna obilježja krizne situacije koja su prikazana u radu su prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost. Specifičnost navedene krizne situacije je to što uključuje više segmenata koje je potrebno kohezirati kako bi se proces rješavanja proveo na optimalan način. Bitno je pripaziti na humanističke, društveno-političke, ekonomske, geografske i ostale čimbenike, kako bi se isti nadopunjavali, a ne poništavali. Složenost ove krizne situacije može se prikazati putem problema uspostavljanja suradnje na međunarodnoj



razini, i formuliranja univerzalne procedure postupanja prilikom rješavanja krizne situacije. Svrha diplomskog rada je prikazati analizu koncepta logističkog odlučivanja u kriznim situacijama, prikaz organizacijske strukture, te definiranje uloga i odgovornosti svih uključenih službi i sudionika u rješavanju krizne situacije. Nadalje, svrha je prikazati i koliko je bitan logistički pristup, kao i proces logističkog odlučivanja, ne samo za funkcioniranje opskrbnog lanca, već i za nacionalnu sigurnost. Cilj istraživanja je definirati ključ problema, izvršiti adekvatnu podjelu odgovornosti, prikazati metodologiju upravljanja cijelim procesom, te izvršiti dosadašnju analizu učinkovitosti rješavanja krizne situacije (MIGRANTSKA KRIZA. 2015./2016.) u RH. Naslov diplomskog rada je: „PRIMJENA LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNIM SITUACIJAMA“. Rad je podijeljen u šest cjelina:

1. UVOD
2. ZNAČAJKE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA
3. NAČINI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA
4. OBILJEŽJA KRIZNE SITUACIJE – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016.
5. MOGUĆNOSTI PRIMJENE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNOJ SITUACIJI MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016.
6. ZAKLJUČAK

U drugom poglavlju opisane su i definirane značajke procesa logističkog odlučivanja. Od definiranja vrsta odluka i procesa odlučivanja, prikaza međusobnog odnosa upravljanja, rukovođenja, menadžmenta i odlučivanja, stilova odlučivanja, čimbenika odlučivanja, pa sve do faza u procesu odlučivanja, te elementa važnosti informacija u procesu logističkog odlučivanja.

U trećem poglavlju su definirani i opisani načini logističkog odlučivanja, kao i okolnosti u kojima se odlučuje.

Četvrto poglavlje obuhvaća elemente obilježja krizne situacije. U ovom poglavlju su opisani i definirani elementi kao što su pojam krize, obilježja krize, kriznog menadžmenta, planiranja i kriznog komuniciranja općenito. Drugi dio ovog poglavlja obuhvaća definiranje i opis Migrantske krize 2015./2016. Prikazani su svi elementi krize u RH, te su definirani i prikazani načini rješavanja krizne situacije u državama okruženja RH, te su isti potkrijepljeni s raznim statističkim podacima, kao i odlukama koje su donijete u pojedinim državama.

U petom poglavlju prikazan je proces logističkog odlučivanja na primjeru rješavanja Migrantske krize 2015./2016. u RH. Drugi dio poglavlja obuhvaća prikaz logističkog pristupa rješavanja krizne situacije, kroz opis i definiranje djelovanja ključnih organizacija na području RH, u procesu rješavanja migrantske krize.

Teorijska podloga ovom diplomskom radu pronađena je u raznim knjigama, te preglednim člancima eminentnih autora u području logistike, logističkog odlučivanja, kao i kriznim situacijama. Također, podloga je pronađena i u raznim internetskim stranicama, prezentacijama, kao i nastavnim materijalima, te internim podacima od strane ključnih organizacija koje su sudjelovale u procesu rješavanja migrantske krize u RH.

## **2. ZNAČAJKE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA**

Odlučivanje je generički proces koji obuhvaća izbor između dvije ili više mogućih akcija te provedbu određene (izabrane) akcije kako bi se postigao unaprijed odabrani cilj. Dok, odluka predstavlja rezultat procesa odlučivanja. S obzirom na važnost, odluke se dijele na strateške, taktičke i operativne.<sup>1</sup>

### **2.1. Logističko odlučivanje**

Logistika se prema Vijeću Europe definira kao proces upravljanja tokovima robe i sirovina, uključuje upravljanje procesima izrade završenih proizvoda kao i pridruženim informacijama od točke izvora do točke krajnje uporabe u skladu s potrebama kupca. Kada se sagleda logistika u širem smislu, logistika tada uključuje i povrat, te raspolaganje otpadnim tvarima.<sup>2</sup>

Logističko odlučivanje je proces koji traje određeno razdoblje, koje može biti dulje ili kraće. Odlučivanje završava donošenjem odluke. Nakon što je odluka donesena, pristupa se provođenju iste, te se vrši prikaz i analiza dobivenih rezultata. Kako bi se cjelokupna funkcija logistike provela na adekvatan način, potrebno je napraviti adekvatnu analizu i donijeti odluku koja će ostvariti postavljene ciljeve.

#### **2.1.1. Pojam odluke i definiranje odlučivanja**

Postoji velik broj definicija odlučivanja. Jedna od najjednostavnijih definicija: predstavlja odlučivanje kao izbor između određenog broja alternativa.<sup>3</sup> Odlučivanje je proces, a rezultat tog procesa je odluka.

Osnovu za donošenje bilo koje odluke predstavlja:<sup>4</sup>

- kontekst
- potreba
- vremenska ljestvica

---

<sup>1</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>2</sup> Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

<sup>3</sup> Luce, R. D., and Raiffa, H., (1957). Games and Decisions: Introduction and Critical Survey. Wiley, New York. Paperback reprint, Dover, New York.

<sup>4</sup> Hruška, D.: Kognitivni proces donošenja poslovnih odluka., Radni materijal, EFZG., 2016.

- vrsta odluke.

Postoji nekoliko definicija odluke. Neke od najčešćih definicija su:<sup>5</sup>

- odluka je izbor između više inačica orijentiranih prema ostvarenju cilja
- odluka je specifična akcija izabrana između nekoliko mogućih opcija
- odluka je rezultat procesa izbora.

**Programirane odluke**, predstavljaju odluke za rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju. Postupak donošenja odluke je rutinski, poznat iz prethodnih pojava donošenja takvih odluka. To su odluke s unaprijed utvrđenim načinom rješavanja.<sup>6</sup>

**Neprogramirane odluke**, su odluke koje se primjenjuju u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju. To znači da nema poznatih postupaka i modela donošenja odluka. Način rješavanja je inovativan.<sup>7</sup>

Postoji velik broj podjela odluka. Od rutinskih, nerutinskih, adaptivnih, organizacijskih, institucijskih, operativnih, strukturiranih, nestrukturiranih, pa sve do odluka prema donositelju, cilju, funkcijama u poduzeću, načinu donošenja itd. Međutim najvažnija podjela odluka je podjela odluka s obzirom na važnost. Vrste odluka s obzirom na važnost su strateške, taktičke i operativne odluke.

**Strateške odluke**, predstavljaju odluke od najviše razine. Glavno obilježje strateških odluka je njihova važnost, odnosno značajnost. Strateške odluke su odluke koje se donose na duži period. Ova vrsta odluka donosi se na najvišoj razini menadžmenta. One predstavljaju okvir za donošenje taktičkih odluka. Pogrešno donesena odluka, može imati velike posljedice na poslovanje poduzeća, iz tog proizlazi velika odgovornost prilikom definiranja istih.

**Taktičke odluke**, njima se vrši operacionalizacija strateških odluka. Donose se na kraći period od strateških odluka. Od taktičkih se odluka očekuje povećanje efikasnosti poslovanja poduzeća. Najvažniji čimbenici taktičkih odluka su zaposlenici, organizacija tvrtke, prostor tržišta, te vrijeme.<sup>8</sup>

---

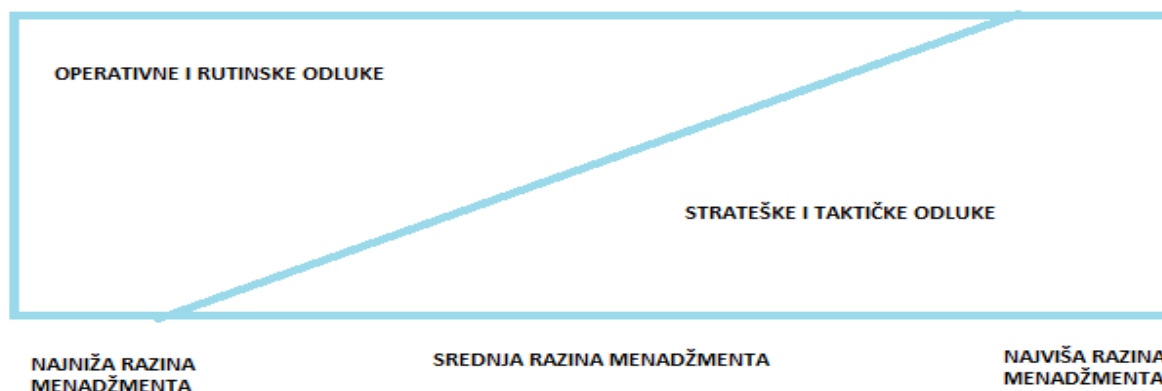
<sup>5</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>6</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_09.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_09.pdf) (svibanj, 2016.)

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 21.

**Operativne odluke** su odluke nižeg reda. Donose se na svakodnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi. Njima se realiziraju taktičke odluke. U najvećem broju su rutinske, i služe za rješavanje jednostavnijih problema u situacijama koje se ponavljaju. Operativne odluke su najčešće programirane.<sup>9</sup> Na slici 2.1., prikazane su koje se vrste odluka koriste na pojedinoj razini menadžmenta.



Slika 2.1. Vrste odluka i razine menadžmenta

Izvor: Izradio autor prema: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2-%20Vrste%20odluka%20stilovi%20i%20pristupi%20odlu%C4%8Dvanju%20-2011.pdf> (svibanj, 2016.)

**Klasična teorija odlučivanja** je teorija koja ne odvaja objektivne i subjektivne elemente odlučivanja. Ona stavlja naglasak i temelji se na činjeničnim elementima. Temelji se na pretpostavkama zatvorenih sustava, informiranosti, racionalnosti i načelu maksimizacije cilja. Isti objektivni kriteriji primjenjuju se na odluku u cjelini kao i na svaki njezin dio. Kronološka definicija vremena donošenja odluke, upućuje na pravi trenutak odluke – *just in time*.<sup>10</sup> Vrijednosni sustav, moral i etika odluke moraju biti jedinstveni u cijelom sustavu odluke. Klasičnom se teorijom poduzeće sagleda kao zatvoreni model odlučivanja. Postojanje fiksnih i relativno nepromjenjivih ciljeva. Nadalje, poznavanje skupa svih relevantnih inačica odluke s korespondirajućim posljedicama. Podrazumijeva jasno utemeljena pravila ili skup odnosa koji pomažu rangiranju opcija po preferencijama, ona zanemaruje utjecaje iz okoline, što se u konkretnom slučaju ovog rada ne može uzeti u obzir.<sup>11</sup> Negativna strana klasičnog

<sup>9</sup> Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 21.

<sup>10</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>11</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/5-%20SEU%20teorija%20odlu%C4%8Dvanja%20i%20Simonova%20bihevoristi%C4%8Dka%20teorija-2012.pdf> (svibanj, 2016.)

modela su zanemarivanje nesigurnosti i rizika, te spoznajna i psihološka ograničenja menadžera.<sup>12</sup>

**Neoklasične teorije odlučivanja** su teorije koje se temelje na procesu spajanja subjektivnih i objektivnih parametara s naglaskom na subjektivne elemente odluke. U početku procesa odlučivanja moguće je više potencijalno točnih odluka. Na samom kraju procesa odlučivanja stvara se odluka koja se temelji na subjektivnim elementima. Odluka je vezana uz čovjeka i sociološki definirane sustave.<sup>13</sup>

### **2.1.2. Međusobni odnos upravljanja, rukovođenja, menadžmenta i odlučivanja**

Nakon definiranja pojma odlučivanja, vidljivo je kako je u najužoj vezi s pojmovima poput rukovođenja, upravljanja, ali i menadžmenta.

Cilj je prikazati međusobni odnose između upravljanja i odlučivanja, rukovođenja i odlučivanja, kao i menadžmenta i odlučivanja. Kada se govori o odlučivanju, odnosno poslovnom odlučivanju i odnosu upravljanja, rukovođenja, menadžmenta i odlučivanja, nužno je prikazati razlike između pojedinih funkcija s kojima se susreće u poslovnom svijetu. Posebice zbog odnosa odlučivanja prema tim funkcijama.<sup>14</sup>

**Odnos upravljanja i odlučivanja** prikazan je i definiran tako da je logističko odlučivanje dio integralnog procesa logističkog upravljanja. Iz toga proizlazi činjenica da je odlučivanje samo po sebi temelj upravljanja. Kada bi odlučivanje bilo jednako upravljano ono bi moralo biti definirano kao proces s fazama inicijative, pripreme odluke, donošenja odluke, realizacije i kontrole.<sup>15</sup> Upravljanje predstavlja širi pojam od odlučivanja. Upravljanje obuhvaća sve faze procesa odlučivanja, a ne samo proces donošenja odluka.<sup>16</sup>

Upravljanje se u svakom svom segmentu, jedino i može ostvariti kroz proces odlučivanja. Odlučivanje obuhvaća sve vrste odluka u odnosu na upravljanje, koje obuhvaća isključivo upravljačke odluke.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_09.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_09.pdf) (svibanj, 2016.)

<sup>13</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

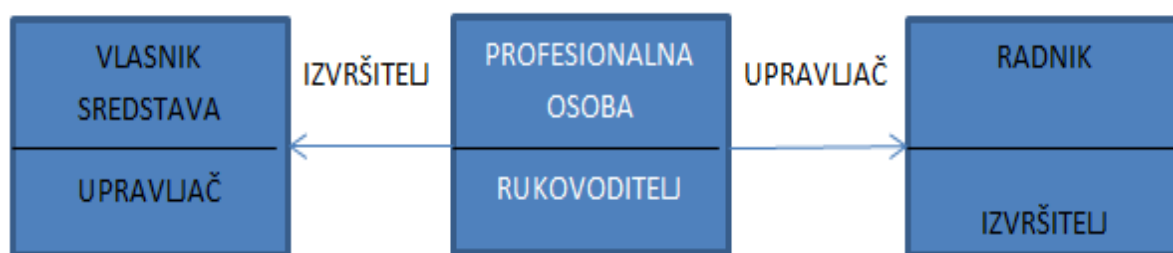
<sup>14</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 3.

<sup>15</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>16</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>17</sup> <http://studentski.hr/materijali/30949> (svibanj, 2016.)

**Odnos između rukovođenja i odlučivanja** u istoj je relaciji kao i odnos između rukovođenja i upravljanja. Rukovođenje predstavlja izvršnu aktivnost upravljanja i samim time određeno je upravljanjem. Sve odluke, kao i proces odlučivanja su primarno u domeni upravljanja. Međutim, upravljanje, odnosno vlasnik kao upravljač, je taj koji određuje koje će odluke prenijeti na rukovođenje. Rukovođenje je sastavni dio integralne funkcije upravljanja. S obzirom na to da se između upravljanja i odlučivanja može staviti znak jednakosti, rukovođenje se u odnosu na odlučivanje može poimati kao uži pojam. Proces odlučivanja u cjelokupnom smislu obuhvaća segmente upravljačkih, rukovoditeljskih i izvršnih odluka.<sup>18</sup> Rukovođenje označava aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Rukovođenjem se daju upute izvršiteljima za izvršenje radnih zadataka, ostvaruju se predviđeni ciljevi, u određenom razdoblju.<sup>19</sup> Rukovođenje predstavlja poveznicu između upravljanja i izvršenja, kao što je vidljivo na slici 2.2. Vidljivo je kako s obzirom na svoj položaj, rukovoditelj ima karakteristike i jedne i druge aktivnosti.



**Slika 2.2. Položaj rukovođenja u odnosu prema upravljanju i izvršenju**

**Izvor:** Izradio autor prema: Sikavica, P., Hunjak, T., Redep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str., 6.

Odlučivanje je širi pojam od rukovođenja, kroz koje se ostvaruje samo menadžersko odlučivanje u poduzeću. Koji će dio odlučivanja i koje odluke biti u nadležnosti rukovođenja i rukovoditelja u poduzeću, ovisi o većem broju čimbenika kao što su: veličina poduzeća (manja poduzeća – vlasnik donosi najveći broj odluka; velika poduzeća – odluke delegirane na rukovoditelje svih menadžerskih razina), važnost i značenje pojedinih odluka (strateške odluke u pravilu u nadležnosti odlučivanja osim u velikim poduzećima gdje ih donose rukovoditelji posebno oni na najvišoj razini menadžmenta), razina odlučivanja (rukovoditelji više razine donose važnije odluke), stupanj rizika pri odlučivanju (veći rizik – upravljačke

<sup>18</sup> <http://studentski.hr/materijali/30949> (svibanj, 2016.)

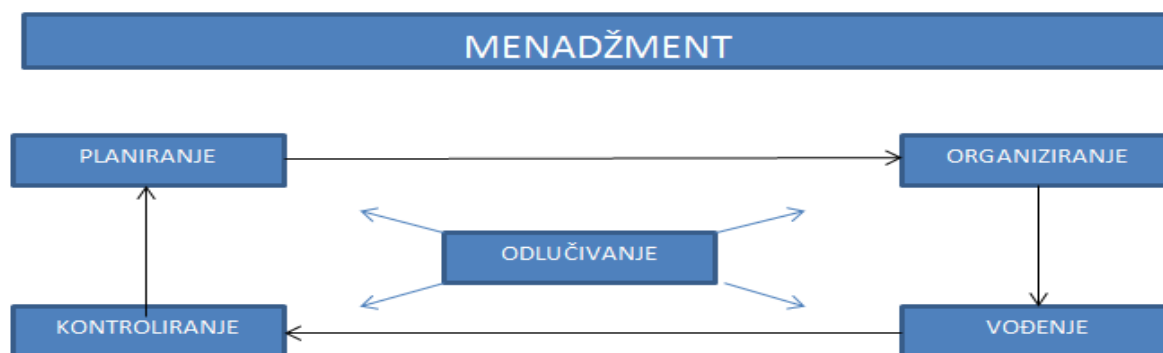
<sup>19</sup> <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (svibanj, 2016.)

strukture; manji ili neznatan rizik – niže menadžerske razine), sposobnosti rukovoditelja za odlučivanje (sposobni najveći broj odluka donose sami) i slično.<sup>20</sup>

**Odnos menadžmenta i odlučivanja** moguće je prikazati tako da menadžment u poduzeću svoju ulogu ostvaruje kroz proces odlučivanja. Menadžment se pojmovno određuje u trostrukom značenju. Označava proces maksimalnog iskorištenja i upotrebe raspoloživih resursa. Menadžmentom se naziva uprava i nadzorni odbor u poduzeću, kao i svi menadžeri, direktori u poduzeću koji su odgovorni za izvršavanje zadataka.<sup>21</sup>

Odnos između menadžmenta i odlučivanja isti je kao i odnos između rukovođenja i odlučivanja, i to zato što se menadžment kao pojam može izjednačiti s rukovođenjem (osnovne funkcije rukovođenja u najvećoj se mjeri podudaraju s funkcijama menadžmenta). Jedina razlika je što je ovdje riječ o menadžerskom odlučivanju i menadžerskim odlukama.<sup>22</sup>

Najvažnija funkcija menadžmenta je odlučivanje. Menadžment svoju ulogu ostvaruje kroz proces odlučivanja. Odlučivanje obuhvaća sve menadžerske funkcije i sve razine menadžmenta. Pojedine menadžerske razine s obzirom na odlučivanje razlikuju se jedino po važnosti odluka (važnije donose više menadžerske razine).<sup>23</sup> Na slici 2.3. vidljivo je kako se odlučivanje nalazi u središtu svih menadžerskih funkcija, koje obuhvaćaju planiranje, organiziranje, kontroliranje i vođenje.



**Slika 2.3. Odlučivanje i menadžerske funkcije**

**Izvor:** Izradio autor prema: Sikavica, P., Hunjak, T., Redep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str., 9.

<sup>20</sup> <http://studentski.hr/materijali/30949> Tehnike poslovnog odlučivanja (svibanj, 2016.)

<sup>21</sup> <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (svibanj, 2016.)

<sup>22</sup> <http://studentski.hr/materijali/30949> Tehnike poslovnog odlučivanja (svibanj, 2016.)

<sup>23</sup> Ibid.



## 2.2. Stilovi odlučivanja

Stilovi odlučivanja u najužoj su vezi sa stilovima vodstva. U teoriji i praksi, postoji velik broj stilova vodstva. Ti stilovi se dijele između dviju krajnjih točaka koje čine autokratski i demokratski stil vodstva.<sup>24</sup>

Razumijevanje menadžerskog stila odlučivanja pruža mogućnost boljeg razumijevanja menadžera, njihovog odlučivanja, rješavanja problema i interakcija s drugim ljudima u organizaciji.<sup>25</sup> Stil odlučivanja ovisi o vrsti problema, o karakteristikama pojedinca, položaju u kojem se nalazi. Također, ovisi i o timu koji je na raspolaganju menadžeru, te specifičnosti situacije.

Čimbenici o kojima ovisi izbor stila odlučivanja, odnose se na količinu informacija, te na broj inačica za rješavanje problema. Nije moguće tvrditi je li bolje odlučivati na temelju malo ili puno informacija, s manjim ili većim brojem inačica problema. Odlučivanje je lakše, kvalitetnije i pouzdanije, međutim sporije i skuplje, ako se raspolaze većim brojem informacija. Tako postoji i podjela menadžera prema količini potrebnih informacija prilikom donošenja odluka na maksimaliste i minimaliste.<sup>26</sup>

S obzirom na način razmišljanja bilo ono racionalno ili intuitivno, te na činjenicu o određenoj mjeri tolerancije za neodređenost prilikom donošenja odluke, moguće je prepoznati četiri stila odlučivanja, kao što je vidljivo na slici 2.4. To su, analitički, konceptualni, direktivni i bihevioralni stil odlučivanja. Racionalnim razmišljanjem i visokom tolerancijom neodređenosti definira se analitički stil odlučivanja, a s druge strane, racionalnim razmišljanjem, a niskom tolerancijom neodređenosti direktivni stil odlučivanja. Intuitivno razmišljanje, te visoka tolerancija neodređenosti definira konceptualni stil odlučivanja, a s druge strane niska tolerancija neodređenosti definira bihevioralni stil odlučivanja.

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 43.

<sup>25</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf> (svibanj, 2016.)

<sup>26</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 44.-45.



Slika 2.4. Stilovi odlučivanja

Izvor: Izradio autor prema: Sikavica, P., Hunjak, T., Redep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 52.

### 2.2.1. Autokratski stil odlučivanja

Autokratski stil odlučivanja karakterizira koncentracija moći odlučivanja koja se nalazi u jednoj osobi. Pojava ovakvog stila odlučivanja moguća je i kod organizacija sa složenom strukturom, koja je u pogledu odlučivanja marginalizirana. Autokratski stil odlučivanja također može biti djelotvoran u organizacijama s manjim brojem zaposlenih. Jedno od ključnih rješenja autokratskog stila je delegiranje na srednju razinu upravljanja.<sup>27</sup> Način odlučivanja u kojem jedna osoba, ima neograničenu moć i vlast u odlučivanju. Ostali zaposlenici u poduzeću samo su izvršitelji odluka. Ovaj stil ne mora nužno biti nedjelotvoran.<sup>28</sup> U većim poduzećima donositelj odluka se nepotrebno opterećuje operativnim i rutinskim odlukama koje treba donositi odnosno izvršiti srednja i niža razina menadžmenta.

### 2.2.2. Demokratski stil odlučivanja

Demokratski stil odlučivanja karakterizira uključivanje nižih razina menadžmenta. Podrazumijeva postojanje više razina odlučivanja u poduzeću, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i dr. Za razliku od autokratskog stila, menadžer se konzultira sa svojim suradnicima u procesu odlučivanja. Ovaj stil još naziva i **participativno-demokratski** stil odlučivanja.<sup>29</sup> U današnjim uvjetima poslovanja ima značajnu prednost u

<sup>27</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>28</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf> (svibanj, 2016.)

<sup>29</sup> Ibid.

odnosu na autokratski stil odlučivanja. Razlog tome je to što ovaj stil odlučivanja postepeno razvija adekvatnu radnu klimu unutar organizacije. Stvara radnu atmosferu u kojoj se zaposlenici osjećaju zadovoljnije i samim time pospješuju učinkovitost organizacije. Ostvareno tako što im je omogućeno da samostalno i odgovorno donose odluke. Ljudski potencijal je taj koji pruža određenu konkurentnu prednost na tržištu.

Demokratski stil odlučivanja podrazumijeva:<sup>30</sup>

- više razina odlučivanja
- stvarna moć odlučivanja nižih razina menadžmenta
- poštivanje hijerarhije odlučivanja
- razgraničenje odluka po vrstama na pojedine razine menadžmenta.

Uspješan menadžer ne donosi odluke za svoje podređene. On ih uči kako sami mogu donijeti odluku, te riješiti probleme.

### **2.2.3. Direktivni stil odlučivanja**

Ovaj stil odlučivanja koristit će donositelji odluka koji razmišljaju na racionalan način, a istovremeno imaju nizak stupanj tolerancije neodređenosti u odlučivanju. Za donošenje odluke ovim stilom odlučivanja nije potreban velik broj informacija, odnosno dovoljan je minimalni broj informacija.<sup>31</sup> Karakterizira ga samo nekoliko inačica za rješavanje problema. Odlučuje se vrlo brzo i donose se kratkoročne odluke. Odlučivanje se vrši na temelju relevantnih informacija.

### **2.2.4. Bihevioralni stil odlučivanja**

Glavna karakteristika ovog stila odlučivanja je intuicija. Jedno od ključnih obilježja je i niska tolerancija neodređenosti u odlučivanju. Ovaj stil odlučivanja u proces donošenja odluke uključuje i širok krug ljudi.

### **2.2.5. Ostali stilovi odlučivanja**

Osim navedenih stilova odlučivanja postoji i velik broj ostalih stilova. Kao što su odlučan stil odlučivanja u kojem donositelj odluke istu donosi na temelju količine informacija

---

<sup>30</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>31</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 52.

koja mu omogućuje stvaranje odgovarajuće slike odluke, što znači da se donositelj odluke zadovoljava sa zadovoljavajućim rješenjem, koje nije i najbolje. Fleksibilan stil odlučivanja obilježava kao što i sam naziv kaže uporaba veće količine informacija. Samim time, ostvaruje se podloga za stvaranjem većeg broja inačica, i lakše se donosi najbolja odluka. Te, hijerarhijski stil odlučivanja, integrativni, sustavni, konceptualni, analitički i drugi. Prvenstvena razlika je u količini informacija, te dali se razvija veći ili manji broj inačica.<sup>32</sup>

### **2.3. Čimbenici odlučivanja**

Proces odlučivanja trebao bi biti što kraći i jednostavniji, kako bi se odluka donijela u optimalnom roku. Trajanje procesa odlučivanja, ovisi o vrsti odluka koje se donosi, donositelj odluka, kao i razina na kojoj se ta odluka donosi. U dubljim organizacijama proces odlučivanja ostvaruje se na duži, ali i teži način. Dok, s druge strane u tzv. plitkim organizacijama, sam proces traje kreće i jednostavniji je.

Podjela čimbenika odlučivanja razdvaja se na objektivne i subjektivne čimbenike odlučivanja. Objektivne čimbenike koji ne ovise o donositelju odluke, te subjektivne, tj. one koje se tiču donositelja odluke.

#### **2.3.1. Objektivni čimbenici odlučivanja**

Među objektivne čimbenike odlučivanja spadaju:<sup>33</sup>

- hijerarhija odlučivanja
- različiti interesi subjekata odlučivanja
- tehnologija odlučivanja
- zakon trivijalnosti u odlučivanju
- primjena suvremenih matematičko-statističkih metoda u odlučivanju
- razlika između normativno određenog i stvarnog procesa odlučivanja
- međusobna povezanost odluka.

Čimbenici odlučivanja se još nazivaju i ograničenja ili prepreke u odlučivanju. Svrha čimbenika je da pomognu donositelju odluke kako bi isti definirao određeno područje

---

<sup>32</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 51.

<sup>33</sup> Ibid., str. 111.

djelovanja, tj. da mu omoguće spoznaju o akcijama koje će poduzeti. Najvažniji objektivni čimbenici odlučivanja koji imaju najveći utjecaj na proces, ali i kvalitetu odlučivanja su:<sup>34</sup>

- raspoloživa sredstva
- dostupne informacije
- raspoloživo vrijeme
- okolina u kojoj se odlučuje
- tehnologija odlučivanja
- osobna sposobnost menadžera
- metode odlučivanja
- međusobna povezanost odluka.

Raspoloživost sredstva predstavlja najvažnije ograničenje. Problem se javlja kada želje nisu u skladu s mogućnostima. Tada se pristupa izboru i postavljanju prioriteta.<sup>35</sup> Razlog zašto se raspoloživost sredstva stavlja kao najvažnije ograničenje je taj što se s odgovarajućim sredstvima mogu kupiti i informacije, pa čak i vrijeme.

Informacije, odnosno njihova važnost u sklopu odlučivanja prikazane su u točki 2.5.

Okolina se dijeli na stabilnu i nestabilnu. U stabilnoj okolini stvaraju se sporije promjene, te se lakše donose odluke, a način odlučivanja je centraliziran. U nestabilnoj okolini je stanje drugačije. Prisutne su brze promjene, kao i decentralizirano odlučivanje. Okolina se još može podijeliti na jednostavnu i složenu. U jednostavnoj okolini na donošenje odluke utječe relativno mali broj čimbenika, dok u složenoj relativno velik broj čimbenika.

Najosjetljivija na promjene u okolini su poduzeća visokih tehnologija, koja su posebno osjetljiva na tehnološke promjene i opasnosti. Problem se javlja iz razloga mogućih nepravovremenih odluka, zbog kojih mogu ući u tehnološki diskontinuitet, ili se pretvore u poduzeća koja se prvenstveno orijentiraju samo na perfekcioniranje svoje već postojeće tehnologije, a ne na zamjenu stare tehnologije novom.<sup>36</sup>

Raspoloživo vrijeme je bitan čimbenik u procesu odlučivanja. Ako se odluka ne donese u odgovarajućem trenutku, tada sama po sebi nema svrhu i stvara gubitke. Nedostatak

---

<sup>34</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 113.

<sup>35</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/PO%202014%20%C4%8Cimbenici%20odlu%C4%8Divanja.pdf> (svibanj, 2016.)

<sup>36</sup> <http://studentski.hr/materijali/30949> Tehnike poslovnog odlučivanja (svibanj, 2016.)

vremena stvara pritiske donositelju odluke. Često se pojavljuju situacije, kada nema vremena za prikupljanje potrebnih informacija niti stvaranja većeg borja inačica rješenja problema. Na slici 2.5., prikazan je utjecaj iskustva u odlučivanju i vremena za odlučivanje na proces odlučivanja. Tako se npr., kada je dostupno puno vremena i malo iskustva pristupa racionalnom odlučivanju, dok s druge strane malo vremena i puno iskustva pristupa odlučivanju na temelju prosuđivanja.

Važan čimbenik koji utječe na donošenje odluka je međusobna povezanost odluka što se posebno očituje na srednjoj i nižoj razini odlučivanja, jer se ista naslanja na više razine odlučivanja. Odluka nižeg reda predstavlja operacionalizaciju odluka donesenih na višoj razini upravljanja. Horizontalna povezanost odluka predstavlja odluke koje se donose na istoj razini i međusobno su uvjetovane. Vertikalna povezanost odluka, odnosi se na odluke koje se donose na višim i nižim razinama, te predstavlja uglavnom okvir za niže razine.<sup>37</sup>

Vrijeme	puno	<p>MALO ISKUSTVA PUNO VREMENA (racionalno odlučivanje)</p>	<p>PUNO ISKUSTVA PUNO VREMENA (programirano odlučivanje)</p>
	malo	<p>MALO ISKUSTVA MALO VREMENA (intuitivno odlučivanje)</p>	<p>PUNO ISKUSTVA MALO VREMENA (odlučivanje na temelju prosuđivanja)</p>
		malo	puno
		Iskustvo	

Slika 2.5. Utjecaj iskustva u odlučivanju i vremena za odlučivanje na proces odlučivanja

Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2015-4-%20Proces%20i%20%C4%8Dimbenici%20odlu%C4%8Divanja.pdf> (svibanj, 2016.)

### 2.3.2. Subjektivni čimbenici odlučivanja

Među subjektivne čimbenike odlučivanja ubrajaju se:<sup>38</sup>

- dobra i objektivna informiranost donositelja odluka

<sup>37</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>38</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 111.

- obrazovanost donositelja odluka
- motiviranost donositelja odluka za odlučivanje
- odgovornost za odluke koje se donose
- odgovarajuća raspodjela moći i utjecaja u organizaciji po različitim razinama odlučivanja te vrstama odluka koje donose.

Subjektivni čimbenici odlučivanja o kojima ovisi kvaliteta odlučivanja su moć, utjecaj, i odgovornost u organizaciji. Kvaliteta će biti drugačija zbog različitog postavljena čimbenika po svim razinama organizacijske strukture, te ako su informiranost, obrazovanost i motiviranost donositelja odluka na poželjnoj razini.<sup>39</sup> Donositelj odluka mora pripaziti da odluka ne bude rezultat njegova emotivnog stanja, raspoloženja, sklonosti, simpatija ili antipatija, ipak je to i kod najobjektivnijeg donositelja odluke teško izbjeći. Čovjek sklon različitim raspoloženjima, vjerojatno će donositi različite odluke o istom problemu, ovisno o svom emotivnom stanju i raspoloženju.<sup>40</sup> Prepreke koje se pojavljuju prilikom učinkovitog odlučivanja su nedostatak kreativnosti, prebrzo izabiranje inačica, stvaranje neobjektivnih favorita, nedostatak viđenja izlaza iz krizne situacije.

## **2.4. Faze u procesu odlučivanja**

Kao i svaki proces, tako se i proces odlučivanja sastoji od određenog broja faza. Ključno pitanje koje se postavlja u samom procesu odlučivanja je pronalaženje procedura za izbor odluka. Cilj je pronalaženje željenog rješenja uz mogućnost selekcije i izdvajanja optimalne inačice.

### **2.4.1. Klasifikacija faza u procesu odlučivanja**

Proces odlučivanja mora sadržati sljedeće faze:<sup>41</sup>

- identifikacija problema
- definiranje zadatka, ciljeva
- analiza postojećeg stanja
- traženje inačica rješenja problema
- vrednovanje inačica problema rješenja

<sup>39</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 135.

<sup>40</sup> [http://studentski.hr/materijali/30949 Tehnike poslovnog odlučivanja \(svibanj, 2016.\)](http://studentski.hr/materijali/30949_Tehnike_poslovnog_odlucivanja_(svibanj,_2016.))

<sup>41</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje\\_odluka.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp) (svibanj, 2016.)

- odabir rješenja, odnosno donošenje odluke
- provođenje odluke u praksi
- kontrola i upravljanje procesom.

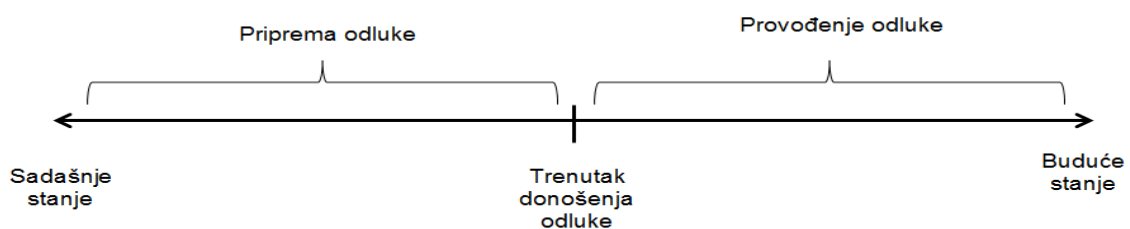
Uglavnom se broj faza odlučivanja u praksi kreće od tri do osam. Na slici 2.6. prikazano je pet ključnih faza procesa odlučivanja.



Slika 2.6. Prikaz procesa odlučivanja

Izvor: Izradio autor prema: Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

Faza donošenja odluke predstavlja jednokratni čin, prije kojeg se izvršavaju druge aktivnosti (faze), te nakon kojeg se također izvršavaju ostale aktivnosti (faze), kao što je prikazano na slici 2.7.



Slika 2.7. Prikaz faza procesa odlučivanja

Izvor: Sikavica, P., Hunjak, T., Redep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 163.

#### 2.4.2. Faze integralnog procesa odlučivanja

Proces odlučivanja započinje fazom planiranja. Prvi korak je **korak identifikacije i definiranja problema**. Postoji određeni problem koji se treba riješiti, ili cilj koji se treba



realizirati. Važno je da prvi korak bude pravilno identificiran jer će o njemu ovisiti cjelokupni proces odlučivanja. Ako se prepoznaju krivi problemi, te se postave neadekvatni ciljevi sama odluka koja će se postaviti ne može nikako biti zadovoljavajuća. Tada neće biti ni ciljevi, a ni strategija ostvareni. Bez prave dijagnoze problema, nema ni pronalaženja optimalnog rješenja.

**Snimanje i analiza postojećeg stanja**, vrši se kako bi se na utvrdilo što organizaciji, donositelju odluka i ostalima, stoji na raspolaganju kako bi se problem riješio, te ostvario zadani cilj. Definira se što je dostupno od postojećih resursa. U iste spadaju materijalni resursi, ljudski potencijali, te financijska sredstva koja stoje na raspolaganju. Krucijalna aktivnost u ovoj fazi je prepoznati ograničenja koja se pojavljuju. Ograničenja u ovoj fazi su realnost, te je potrebno postaviti prioritete.

**Faza pripreme odluke** je faza koja obuhvaća veći broj aktivnosti, kao što je vidljivo na slici 2.8.



**Slika 2.8. Prikaz faze pripreme odluke**

**Izvor:** Izradio autor prema: Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

Iz slike 2.8., vidljivo je kako se priprema odluke sastoji najmanje od četiriju povezanih aktivnosti. U te aktivnosti spadaju postavljanje ciljeva odlučivanja, prikupljanje i odabir relevantnijih informacija, razvoj, prepoznavanje i izgradnja inačica odluke, kao i identifikacija okolnosti odlučivanja.

**Ciljevi** predstavljaju određene standarde koji se koriste pri stvaranju inačica odluke, kao i procijeni istih. Ključni su za način provedbe odluke, kao i u samoj kontroli donesene odluke. Svaka organizacija mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Cilj može biti formuliran i kao poslovni rezultat kojeg se želi postići. U logističkom smislu kao primjer se može navesti da je cilj u narednom razdoblju od nekoliko mjeseci povećati iskoristivost

kapaciteta skladišta za 10 %. Tako definiran cilj omogućuje racionalan pristup određivanju potrebnih resursa, oblikovanju organizacijske strukture i definiranju mjera koje je potrebno poduzeti.<sup>42</sup> Najbitnija karakteristika ciljeva je njihova mjerljivost. Ona je važna iz razloga stvaranja usporedbe zadanog i postignutog u odlučivanju. Ciljevi moraju biti jasni, razumljivi i određeni za sve faze procesa odlučivanja.

O samom prikupljanju i odabiru relevantnih informacija u procesu odlučivanja, više je navedeno u točki **2.5 Informacija i odlučivanje**.

**Izbor u procesu odlučivanja**, predstavlja inačice odluke koje stoje na raspolaganju donositelju odluke. Kriterij izbora definiran je i postavljen ciljevima odlučivanja. Bitno je provesti adekvatan postupak u razvoju ideja, gdje se one ne vrednuju, već se navode kao moguća rješenja problema. Postavljaju se gornji i donji ekstremi inačica. Zatim se pristupa vrednovanju inačica. Inačice se razlikuju ovisno o očekivanim posljedicama koje njihova provedba može stvoriti. Vrednovanjem inačica, donositelj odluke procjenjuje koliko one zadovoljavaju postavljenje ciljeve. Sagledaju se rizici koji su vezani uz istu, koliko te inačice utječu na okolinu provedbe, koje su određene zapreke koje se pojavljuju prilikom provedbe, te koliki su troškovi i ljudski potencijal potrebni za provedbu određene inačice.

**Provedba odluke** je najvažnija faza procesa odlučivanja. To je faza zbog koje se i pokreće cijeli proces odlučivanja. U ovoj se fazi ostvaruju postavljeni ciljevi. Ova faza ovisi o raspoloživim resursima, organizacijskoj strukturi, te odnosu i utjecaju moći u samoj organizaciji. I u ovoj fazi se pojavljuju ograničenja koja se mogu prikazati kroz smanjenje važnosti same odluke koja je već donesena. Nadalje, ograničenje u provedbi predstavlja i neadekvatan nadzor prilikom provedbe, kao i nefleksibilnost prilikom pojave novih problema.

**Faza kontrole i upravljanja** procesom, u ovoj fazi često se u praksi pojavljuju poteškoće prilikom provedbe odluke. Kao što su npr. neadekvatan kadar koji nije motiviran i odlučan u realizaciji iste, smanjenje povjerenja u uspješnost iste, kao i gubitak autoriteta voditelja procesa. U velikom broju slučajeva, donesene odluke ili se ne provedu uopće, ili se provode na neadekvatan način. Tako dolazi i do gubitka financijskih sredstava, jer je cijeli proces odlučivanja bio nepotreban. U ovoj fazi se vrednuju rezultati, vrše se analize postignutog, usporedbe s postavljenim ciljevima te se na taj način vidi dali je izvršeno ono što je definirano.

---

<sup>42</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) (svibanj, 2016.)

## 2.5. Informacija i odlučivanje

Informacija je ključni resurs odlučivanja. Ona mora biti raspoloživa u pravo vrijeme, biti potpuna i konzistentna, zatim mora biti relevantna za situaciju odlučivanja, te osigurati valjanu i pouzdanu sliku stvarnosti.<sup>43</sup> Lakše se odlučuje kada se posjeduju potrebne informacije, a teže kada su one nepotpune, nedovoljne, ili kada potpuno izostanu.

Velik broj aktivnosti prilikom odlučivanja ima određenu dozu neizvjesnosti. Prirodna reakcija svakog čovjeka je da nastoji ukloniti istu. Cilj je otkriti događaj koji će se stvarno pojaviti. Ukoliko je ta neizvjesnost posljedica našeg neznanja, onda se ista može ukloniti prikupljanjem relevantnih informacija. Ona se ne može u potpunosti ukloniti, ali će adekvatan broj informacija olakšati proces odlučivanja.<sup>44</sup>

Realnost odluke koja u sebi sadržava interne i eksterne informacije, sastoji se u procesu odabira cilja, sredstva, metoda koje će se moći realizirati. Objektivne odluke temeljene na eksternim informacijama, predstavljaju se kao plod kombinacije informacija, a ne kao produkt navijanja ili subjektivnog vrednovanja informacija od strane subjekta odlučivanja.<sup>45</sup>

Savršene informacije su one koje s velikom sigurnošću otkrivaju buduće stanje, a svojstva rizika pretvaraju u činjeničnu izvjesnost. Nepouzdana informacija je svaka informacija čija je pouzdanost manja od 100 %.<sup>46</sup>

Tri su moguća odnosa između vrijednosti, korisnosti informacija i njihove cijene. Ti odnosi su:<sup>47</sup>

- linearan
- degresivan
- progresivan.

Kod linearnog, odnosa svaka dodatna informacija zahtijeva i dodatnu cijenu koju treba platiti za tu informaciju. Donositelj odluke treba odrediti trenutak kada će zaustaviti priljev

---

<sup>43</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

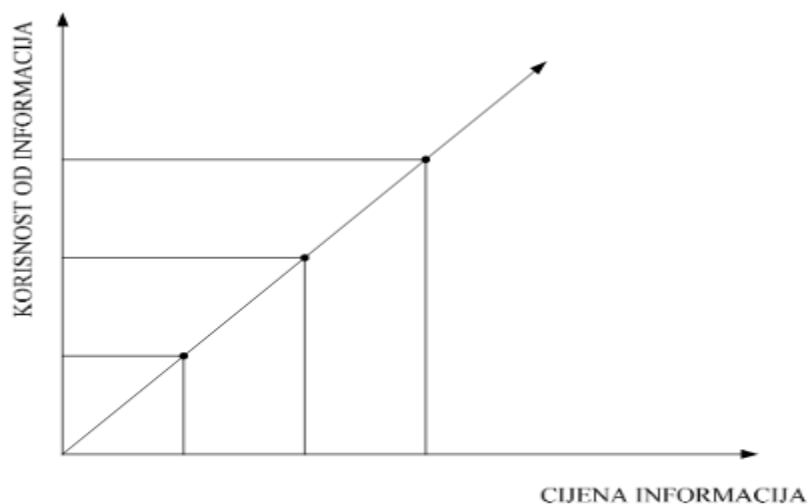
<sup>44</sup> Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, 2014., Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, str. 27.

<sup>45</sup> Zver, B., Znanstveni rad: Eksterne informacije u odlučivanju, Fakultet organizacije i informatike Varaždin Zbornik radova 1991.

<sup>46</sup> Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, 2014., Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, str. 28.

<sup>47</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 118.

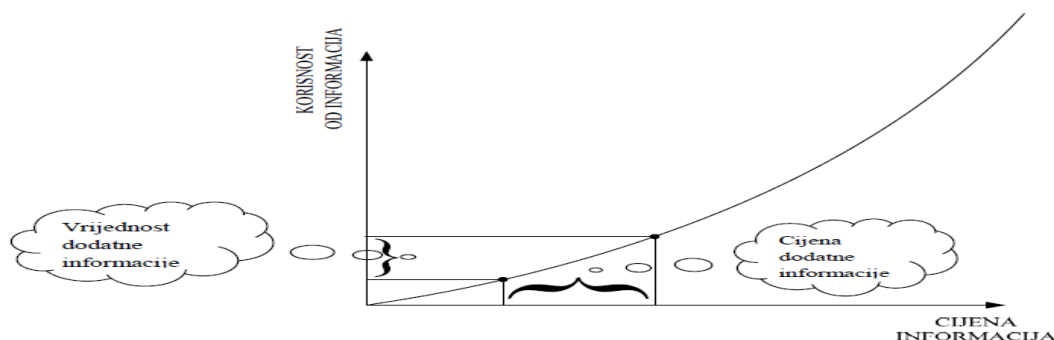
dodatnih informacija koje su korisne, ali produljuju proces odlučivanja. Bitni čimbenici koji pomažu u ovom procesu su raspoloživa sredstva i vrijeme.<sup>48</sup>



**Slika 2.9. Prikaz linearnog odnosa između vrijednosti i cijene informacija**

**Izvor: Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, 2014., Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, str. 29.**

Degresivan odnos između vrijednosti informacije i cijene, prikazuje situaciju u kojoj se s prikupljanjem ili kupovinom svake dodatne informacije dolazi do pada cijene, ali vrijednost koju informacija ima raste.<sup>49</sup> Iz navedenog proizlazi kako treba imati mjeru i znati kada prestati prikupljati informacije bez obzira na to što su jeftinije od svoje vrijednosti. Ograničenje koje će najčešće odrediti taj trenutak je vrijeme. Odnos je prikazan na slici 2.10.



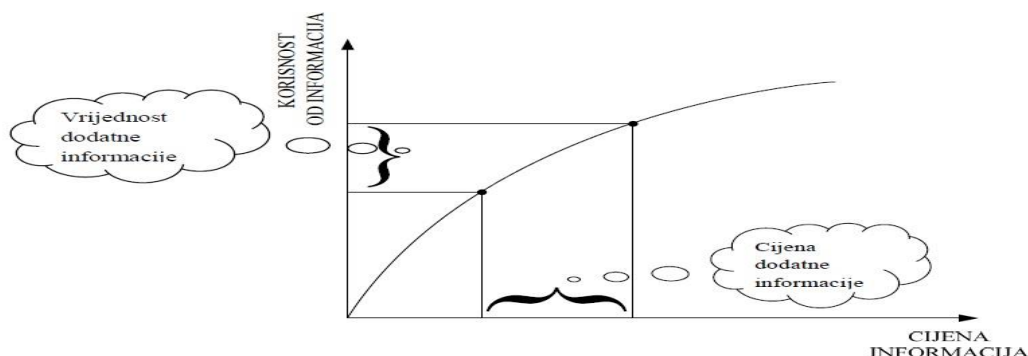
**Slika 2.10. Prikaz degresivnog rasta cijene u odnosu prema vrijednosti dodatne informacije**

**Izvor: Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, 2014., Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, str. 30.**

<sup>48</sup> <http://studentski.hr/materijali/30949> Tehnike poslovnog odlučivanja (svibanj, 2016.)

<sup>49</sup> Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, 2014., Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, str. 29-30.

Kod progresivnog odnosa se nakon određene točke prikupljanja informacija pojavljuje progresivan rast cijene u odnosu na samu vrijednost informacije. Tada kada cijena postane veća od same dodatne vrijednosti informacije, donositelj odluke mora prestati prikupljati same informacije. Nakon toga treba početi sa samim procesom odlučivanja. Odnos je prikazan na slici 2.11.



**Slika 2.11. Prikaz progresivnog rasta cijene u odnosu prema vrijednosti dodatne informacije**

**Izvor: Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, 2014., Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, str. 29.**

Informacijski sustav je taj koji pruža sve što je potrebno donositeljima odluka kako bi na adekvatan način odgovorili na rješavanje problemskih situacija.

Upravljački informacijski sustav **MIS** - je sustav koji generira rutinska i unaprijed definirana izvješća. Rješava jednostavne modele i izrađuje analize koje su predviđene unaprijed. Sustav za podršku u odlučivanju **DSS** - je sustav koji donositelju odluke kroz instrumente i sredstva potpore pruža pomoć pri rješavanju strukturiranih i nestrukturiranih problema. Ekspertni sustavi koji predstavljaju inteligentne programske pakete koji sami pronalaze odgovarajuća rješenja, a baziraju se na umjetnoj inteligenciji. Koriste se u problemima za čije je rješavanje potreban angažman eksperata.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

### 3. NAČINI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

Kada se govori o načinima odlučivanja, onda se ponajprije misli na različite aspekte odlučivanja. Ti aspekti se prvenstveno mogu podijeliti: s obzirom na probleme o kojima se odlučuje, s obzirom na to tko odlučuje, s obzirom na to kako se odlučuje i s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje.<sup>51</sup>

#### 3.1. Klasifikacija načina odlučivanja

Različiti načini odlučivanja moraju dati odgovore na sljedeća pitanja: O kojim se problemima odlučuje? Tko odlučuje? Kako se odlučuje? Pod kakvim se okolnostima odlučuje?<sup>52</sup>

S obzirom na probleme o kojima se odlučuje, može se govoriti o programiranom i neprogramiranom odlučivanju. S obzirom na subjekt odlučivanja, odnosno na to tko odlučuje, može se govoriti o pojedinačnom i skupnom (grupnom) odlučivanju. S obzirom na to kako se odlučuje, odlučivanje može biti intuitivno, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje. Kada se sagledaju okolnosti u kojima se odlučuje, odlučivanje može biti u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Donositelj odluke mora poznavati okolnostima u kojima se odlučuje kako bi odabrao odgovarajući način odlučivanja. Razlog je taj, što proces odlučivanja neće biti jednak u uvjetima sigurnosti, rizika ili nesigurnosti, te način odlučivanja mora biti odabran u skladu prirode problema o kojem se odlučuje.<sup>53</sup>

Pri rješavanju određenog problema, može se koristiti i više načina odlučivanja. Razlog tome je što se pojedini načini odlučivanja međusobno kombiniraju i nadopunjuju. Točnije, oni se vrše i primjenjuju istodobno. Intuitivno odlučivanje se uglavnom primjenjuje u procesu pojedinačnog odlučivanja prilikom donošenja neprogramiranih odluka. Suprotnost je racionalno odlučivanje, koje se poistovjećuje uz programirane odluke. Razlika je što se isti proces koristi prilikom donošenja programiranih odluka bilo skupno ili pojedinačno.

---

<sup>51</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 213.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

## **3.2. Programirano i neprogramirano odlučivanje**

Programirano i neprogramirano odlučivanje su u najužoj vezi s programiranim i neprogramiranim odlukama.<sup>54</sup> Programirane odluke predstavljaju odluke za rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju. Postupak donošenja odluke je rutinski, poznat iz prethodnih pojava donošenja takvih odluka.<sup>55</sup> Neprogramirane odluke, odluke koje se primjenjuju u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju, nema poznatih postupaka i modela donošenja odluka.<sup>56</sup>

### **3.2.1. Programirano odlučivanje**

Programirano odlučivanje je jedan od ključnih načina procesa odlučivanja, a koji se koristi za rješavanje rutinskih problema. Programirane odluke su rutinske i ponavljaju se. Često organizacije razvijaju specifične načine pristupa rješavanja tih problema. Za ovu vrstu problema, ponavljajućih problema, razvijaju se standardni postupci odluke, s unaprijed utvrđenim smjernicama za upravljanje.<sup>57</sup>

Programirano odlučivanje ponajprije karakterizira poznata procedura, postupak i koraci u samom procesu odlučivanja. Koristi se na svim razinama menadžmenta. Izrazito se koristi na nižim razinama odlučivanja, kao i u uvjetima sigurnosti. Služi za rješavanje rutinskih problema.

Programirano odlučivanje karakterizira:<sup>58</sup>

- dobro strukturirani problemi koje treba riješiti
- jasan kriterij provođenje procesa odlučivanja
- primjerena dostupnost informacija potrebnih za odlučivanje
- lako određivanje inačica za rješavanje problema
- postojanje relativne sigurnosti kako će izabrana inačica biti uspješna.

---

<sup>54</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 214.

<sup>55</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/08/types-of-decisions-decision-making-process/> (svibanj, 2016.)

<sup>58</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Visoka škola za ekonomiju s pravom javnosti Zagreb, Zagreb 2006.

### 3.2.2. Neprogramirano odlučivanje

Neprogramirano odlučivanje predstavlja način odlučivanja koji se odnosi na donošenje odluka u novim i nepoznatim situacijama. Za razliku od programiranog gdje se donose rutinske odluke, iz ovog načina odlučivanja proizlaze odluke koje se nazivaju i inovativnim. Ovaj način odlučivanja predstavlja najčešći je oblik na višim razinama menadžmenta. Kako se radi o novonastalim problemima, često ovakav način odlučivanja zahtijeva subjektivno odlučivanje, odnosno subjektivne parametre u rješavanju nesigurnih situacija i slabo definiranih problema o kojima se odlučuje.

Donošenje neprogramiranih odluka u procesu neprogramiranog odlučivanja posebice je teško zbog nepostojanja gotovih pravila i procedura. U takvim situacijama najveći utjecaj na izbor odluke imaju znanje, inteligencija, kompetentnost, iskustvo, drugi oblici sposobnosti, te motivacija donositelja odluke za prevladavanje uočenog nesklada stvarnog i željenog tj. ostvarivanja postavljenih ciljeva odlučivanja. Naravno, što je složeniji kontekst odlučivanja, više je vremena potrebno utrošiti na smanjivanje pogrešaka i inkonzistencija, pa je i sam izbor teži i skuplji.<sup>59</sup>

Radi se o odlučivanju koje se primjenjuje u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju. Nema poznatih postupaka, procedura i modela odlučivanja. Donositelja odluke potiče na kreativnost te mu daje veću odgovornost. Neprogramirano odlučivanje koje se bavi rješavanjem nestrukturiranih problema koji su novi, nejasni i slabo definirani. U pravilu se neprogramiranim odlučivanjem donose odluke od najveće važnosti, a zbog ograničenosti informacija temelji se na intuiciji, iskustvu i znanju donositelja odluke.<sup>60</sup>

Neprogramirano odlučivanje karakterizira:<sup>61</sup>

- slabo definiranje problema o kojem se odlučuje
- primjena samo u izvanrednim situacijama
- primjena u novim situacijama koje se ne ponavljaju
- razvijanje malog broja inačica za rješavanje problema, a najčešće samo jedne.

---

<sup>59</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20-%20zabilje%C5%A1ke%20uz%20predavanje%20-%202010.pdf> (svibanj, 2016.)

<sup>60</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

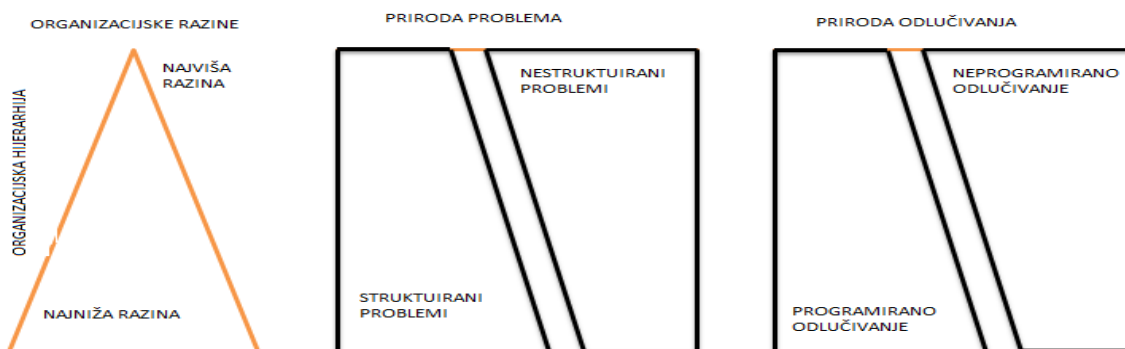
<sup>61</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Visoka škola za ekonomiju s pravom javnosti Zagreb, Zagreb 2006.



### 3.2.3. Međusobni odnos programiranog i neprogramiranog odlučivanja

Ova dva načina odlučivanja se pojavljuju kao dvije krajnosti u procesu odlučivanja. Neprogramirane odluke predstavljaju jedan ekstrem, a programirane odluke drugi ekstrem procesa odlučivanja. Programirano odlučivanje se primjenjuje u rješavanju strukturiranih problema, a neprogramirano odlučivanje se bavi nestrukturiranim problemima. Ti problemi su novi, nejasni i slabo definirani.<sup>62</sup>

Međusobno se razlikuju po vrstama odluka s obzirom na njihovu strukturiranost, učestalost donošenja odluka, ciljevima koji se predstavljaju pred donositelje odluke, dostupnim informacijama, posljedicama donesenih odluka, razinama na kojima se donose odluke i dr.<sup>63</sup>



**Slika 3.1. Prikaz prirode problema i prirode odlučivanja na pojedinim razinama menadžmenta**

**Izvor: Izradio autor prema: Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 218.**

Ključna razlika između programiranih i neprogramiranih odluka je u tome rješavaju li se strukturirani ili nestrukturirani problemi. Na slici 3.1. je vidljivo kako postoji značajna razlika u odlučivanju između razine vrhovnog menadžmenta i najnižih razina menadžmenta. Vrhovni menadžer donosi odluke prema načelu neprogramiranog odlučivanja, a menadžment na nižim razinama prema načelu programiranog odlučivanja.

<sup>62</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 216.

<sup>63</sup> Ibid., str. 217.

### **3.3. Pojedinačno i skupno odlučivanje**

Način donošenja odluka, tj. njihovo razvrstavanje na pojedinačno ili skupno donošenje odluka, definiran je i određen pomoću organizacijskih sredstva. Sredstva, koja se sagledaju su pravilnici, procedure i upute koje su propisane unutar organizacije.

Pojedinačne odluke su operativne i rutinske odluke. Služe za rješavanje jednostavnijih problema. Skupne odluke su strateške i taktičke odluke, odluke od najveće važnosti u logistici i u poduzećima općenito. Služe za rješavanje složenijih problema (rješavanje u timovima).<sup>64</sup>

#### **3.3.1. Pojedinačno odlučivanje**

Ovu vrstu odlučivanja obilježava činjenica da odluke donosi jedna osoba odnosno pojedinac. Pojedinačno odlučivanje jedan je od dva osnovna načina odlučivanja s obzirom na nositelje procesa odlučivanja. Pojedinačno odlučivanje je u pravilu brži i jednostavniji proces od skupnog odlučivanja. Međutim, to ne znači da je isključivo i lakše. Razlog tome je, što u slučaju donošenja pogrešne odluke, sav teret snosi jedna osoba odnosno pojedinac.<sup>65</sup> Pojedinačno odlučivanje često je brži proces odlučivanja i izbjegava problem skupnog mišljenja, ali zbog toga nosi sa sobom veliku odgovornost za pogrešne odluke. Iako je brži proces odlučivanja od skupnog, ovisno o pojedincu ono može biti i sporije.

Odluka pojedinca može biti rezultat trenutnog emotivnog stanja ili osjećaja pojedinca. Prema karakteru, pogledu na život i ostalim osobnostima razlikuju se pojedini donositelji odluka, te postoje različiti tipovi pojedinačnih donositelja odluka, a to su:<sup>66</sup>

- iracionalna osoba: predlaže odluke unatoč strahovima i tjeskobi, takve su odluke vođene nesvjesnim motivima u pozadini kojih su već navedeni strahovi
- kreativna osoba: u odlučivanju slijedi potpuni razvoj svog unutarnjeg „ja“, odluke su vođene željom za vlastitim razvojem i afirmacijom, pa i na račun vanjskih faktora
- klasičan ili racionalan tip: donositelji odluka su potpuno informirani i ekonomski motivirani da donesu odluku u uvjetima objektivnosti

---

<sup>64</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.

<sup>65</sup> Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 23.

<sup>66</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 228.

- administrativni tip: donosi odluke u uvjetima ograničene racionalnosti, a u odlučivanju teži prihvatanju, ne najbolje inačice, već prve prihvatljive inačice rješavanja problem.

Pojedinačno odlučivanje ima svoje prednosti i nedostatke. Ključna prednost ovog načina odlučivanja je brzi proces odlučivanja, s obzirom na činjenicu da je pojedinac brži od grupe. Drugu prednost pojedinačnog odlučivanja moguće je prikazati kroz to što se kod važnih odluka preferira mišljenje jedne osobe, jednog stručnjaka, koji je najmjerodavniji kod odlučivanja o nekom problemu. Prednost pojedinačnog odlučivanja ogleda se u izbjegavanju usporavanja procesa odlučivanja. Dok je najveća slabost pojedinačnog odlučivanja u tome što pojedinac objektivno može generirati manji broj ideja i varijanti za rješavanje problema u odnosu na grupu.<sup>67</sup>

Što se tiče tipova donositelja odluka s obzirom na sklonost, te nesklonost riziku, pojedinačni donositelji odluka dijele se na izbjegavatelje problema, rješavatelje problema i tragatelje za problemima. Također o donošenju odluke ovisi i sklonost pojedinca na rizik.<sup>68</sup> Neke od tehnika pojedinačnog odlučivanja su: Odlučivanje neodlučivanjem, Monte Carlo tehnika, Metoda višekriterijskog odlučivanja, te Stablo odlučivanja.

### **3.3.2. Skupno odlučivanje**

Skupno odlučivanje predstavlja odlučivanje u kojem odluke donose grupe ljudi strukturirane po različitim osnovama. Te osnove za formiranje grupe se odnose na vlasništvo, menadžerske funkcije, zajednički rad na nekom poslu i druge.<sup>69</sup> Odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički radi na rješavanju određenog problema. U procesu skupnog odlučivanja angažira se veći broj sudionika. Iz toga proizlazi činjenica da ovaj način odlučivanja u pravilu traje duže od pojedinačnog odlučivanja. Točnije, veći broj sudionika u grupnom odlučivanju demokratizira odlučivanje, ali čini ga znatno sporijim, a samim time i skupljim.<sup>70</sup>

Proces skupnog odlučivanja, ne bi trebalo poistovjećivati s učešćem radnika u procesu odlučivanja. Razlog je to što skupno odlučivanje podrazumijeva uključivanje manjeg ili većeg broja članova organizacije, najčešće menadžera različitih razina, u proces odlučivanja. Dok

---

<sup>67</sup> Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 24.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid., str. 45.

<sup>70</sup> Ibid.

sama radnička participacija podrazumijeva sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka.<sup>71</sup>

Osnovno obilježje grupnog odlučivanja je da odluke donose dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća grupa. Članove grupe povezuju zajednički interesi i moraju međusobno komunicirati, budući da dijele međusobno uloge u ostvarenju zajedničkih ciljeva grupe. Koliko će grupa biti uspješna u odlučivanju ovisi o ponašanju njezinih članova, a posebno vođe grupe koji mora znati kombinirati njihove pojedinačne snage kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Svaka grupa u pravilu je podgrupa neke veće grupe, a radi uspjeha odlučivanja u grupi članovi grupe moraju se pridržavati utvrđenih normi ponašanja.



**Slika 3.2. Uspješnost skupine u odlučivanju s obzirom na strukturu znanja**

**Izvor: Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.**

Hoće li odlučivanje u grupi biti brže ili sporije, ovisi o znanjima i sposobnostima članova grupe, ali jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna. Na slici 3.2. prikazane su različite grupe donositelja odluka s obzirom na znanje njihovi članova. U grupnom odlučivanju postići će se najbolji rezultati, ako su znanja članova grupe komplementarna, a najslabiji ako su ona konkurentna. Nije dobro da veličina skupine bude ni prevelika, ali ni premala. Točnije što je status skupine viši, njezina će kohezivnost biti veća. Bitan čimbenik za uspjeh procesa skupnog odlučivanja je sastav grupe koji će donijeti odluku. Ostali bitni čimbenici su veličina, norme i unutarnja povezanost.

Prednosti skupnog odlučivanja je u tome što grupa posjeduje veće znanje, kao i veći broj informacija potrebnih za odlučivanje. To joj naime omogućuje bolje shvaćanje problema, te generiranje većeg broja različitih inačica. Kako u grupi postoji veći broj stilova odlučivanja, posebna je prednost ovog načina odlučivanja je odnos između članova grupe. Taj

<sup>71</sup> Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 45.-46.

odnos mora biti ravnopravan, slobodan, i bez posebnog isticanja pojedinca. Svi članovi unutar grupe moraju imati isti tretman. Mala grupa ima prednost nad većom grupom. Prednost se iskazuje onda ako su grupe heterogenog sastava, pa se članovi idealno nadopunjavaju u odlučivanju.<sup>72</sup>

Nedostatci se mogu očitovati kroz sporost procesa odlučivanja, koji zahtijeva veću potrošnju vremena za donošenje odluka, dok uglavnom kao i u problemu ovog rada koji se odnosi na migracijsku krizu, tako i ostale situacije traže donošenje odluka u što kraćem vremenskom roku. Problemi koji se javljaju su i unificirano mišljenje, kao posljedica nametanja odluke od pojedinog člana koji ima veći utjecaj u organizaciji, zatim neslaganje, sukob mišljenja i drugi.<sup>73</sup>

Problemi skupnog odlučivanja su, polarizacija između članova skupine, skupno mišljenje, participacija u procesu odlučivanja. Tehnike skupnog odlučivanja, *Brainstorming* ili "oluja mozgova" članovi skupine generiraju inačice rješenja problema bez obzira da li su one realno provedive. Tehnika nominalne skupine se provodi na način da ideje generiraju pojedinci, članovi skupine, prezentiraju se iznesene ideje te na kraju skupina izabire najbolju ideju. Dok se *Delphi* tehnika provodi tako da se odlučivanje temelji na konsenzusu članova skupine (stručnjaka) uporabom serije upitnika.<sup>74</sup>

### **3.4. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje**

Odluka kao rezultat procesa odlučivanja, predstavlja spoj intuicije, prosudbe i racionalnosti. Iz tog razloga, može se izvršiti klasifikacija odlučivanja na intuitivno, racionalno i odlučivanje na temelju prosuđivanja.

Redoslijed odlučivanja koji je spomenut u naslovu ovog poglavlja, je na neki način i hijerarhijski. Razlog tome je što bi se operativne odluke trebale donositi intuitivno kao što je već pojašnjeno u prvom poglavlju ovog rada. Taktičke odluke su odluke koje se izvršavaju odnosno donose na temelju prosuđivanja. Strateške odluke, kao odluke od najveće važnosti, i kao odluke koje se donose na duže razdoblje, razumljivo je da bi se po određenim pravilima

---

<sup>72</sup> Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 55.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid., str. 52.-55.

trebale donositi na temelju racionalnog odlučivanja. Naravno u praksi je stanje drugačije. Nije nerijetko da se strateške odluke donose na temelju intuicije.

### **3.4.1. Intuitivno odlučivanje**

Intuitivno odlučivanje je osnovna osobina, i značajka uspješnih ljudi. Kako bi se laički reklo, oni imaju ono nešto, što im omogućava određenu razinu prednosti, ali i uspjeh nad drugim ljudima. Intuitivno odlučivanje je proces odlučivanja koji se temelji na intuiciji donositelja odluke. Intuicija se može definirati kao percepcija istine bez svjesnog razmišljanja. Donositelj odluka, često ne zna objasniti zašto je postupio na određeni način, odnosno ne može argumentirati donesenu odluku. Intuitivno odlučivanje karakteristično je za privatan život, dok u poslovnom odlučivanju pruža male mogućnosti za izbor optimalnih rješenja. Intuitivnim odlučivanjem donose se operativne odluke, koje su najčešće programirane i služe za rješavanje rutinskih problema. Također se može koristiti u svim fazama poslovnog odlučivanja. Najčešće se upotrebljava u fazi identifikacije problema i u fazi odlučivanja o načinu rješavanja problema.<sup>75</sup>

Sposobnost intuitivnog donošenja odluke, može pojedinca učiniti učinkovitijim donositeljem odluke, a posebno ako se bavi i donosi odluke u situacijama koje nisu programirane odnosno ponavljajuće. Međutim, prije samog upuštanja u donošenje intuitivnih odluka na umu treba imati sve ono što ovaj način odlučivanja čine iznimno kompleksnim. A, u to spadaju svrhovito donošenje odluka i brz odgovor su ključni čimbenici. Okolnosti ne ostavljaju previše vremena kako bi se prošlo kroz kompletnu racionalnu proceduru u procesu odlučivanja. Brz ritam promjena, nestabilna okolina. Bitno je postaviti čimbenike na temelju kojih se može brzo odlučiti. Problem koji se pojavio je u pravilu loše strukturiran. Treba se znati nositi s nepoznatim, nepotpunim ili proturječnim informacijama. Svi ti nedostaci, ovaj način odlučivanja čine vrlo kompleksnim i zanimljivim.<sup>76</sup>

Menadžeri velik broj svojih odluka, a ponajprije strateške donose na temelju intuicije. Posebno u nestabilnoj okolini u kojoj se uvjeti iz dana u dan mijenjaju, gdje samo pogađanje može postići određene rezultate ali isto tako imati i negativan efekt. Međutim menadžeri koji donose intuitivne odluke, vrlo često imaju racionalnu podlogu, te iz tog razloga rijetko i pogriješe s istima.

---

<sup>75</sup> <http://161.53.18.5/static/erg/2006/mandic/vrsteodlucivanja.html> (svibanj, 2016.)

<sup>76</sup> <http://www.time-management-guide.com/intuition-decision-making.html> (svibanj, 2016.)

Ako se donositelj odluke koji odlučuje intuitivno, mora opredijeliti između dvije mogućnosti rješenja problema, od kojih je svaka podjednako vjerojatna, onda će puno lakše donijeti odluku intuitivno nego ako postoji veći broj mogućnosti (pet) za rješavanje problema kod kojih je vjerojatnost svake od mogućnosti linearno distribuirana, tj. iznosi 20 %.<sup>77</sup>

### **3.4.2. Odlučivanje na temelju prosuđivanja**

Odlučivanje na temelju prosuđivanja se nalazi između intuitivnog i racionalnog odlučivanja. Ovakav proces odlučivanja je iznimno jeftino i brz. Prvenstveno se koristi u situacijama koje se ponavljaju (programirano odlučivanje). Najčešći način odlučivanja menadžera nižih razina utemeljen na iskustvu, dakle donose se rutinske odluke.<sup>78</sup> Koristi se u situacijama koje se ponavljaju i temelji se na iskustvu. Osoba prema vlastitom sustavu procjene određuje je li neko rješenje potencijalno korisno ili štetno. Procjene su prethodnica svjesnog emocionalnog iskustva i nužno su nesvjesni procesi. Temeljem prosuđivanja donose se taktičke odluke, u kojima su poznati zahtjevi i situacija, a trebaju podići razinu efikasnosti.<sup>79</sup>

### **3.4.3. Racionalno odlučivanje**

Racionalno odlučivanje, je način odlučivanja koji se primjenjuje kod donošenja strateških odluka. Proces racionalnog odlučivanja je povezan sa znanstvenim metodama odlučivanja. Strateške odluke su najvažnije odluke i one određuju strategiju i ciljeve. Prilikom racionalnog odlučivanja donositelj odluka se služi analitičkim metodama i mora biti jako dobro informiran o samom problemu.<sup>80</sup> Racionalno odlučivanje se može poistovjetiti za znanstvenim odlučivanjem. Kada se sagleda ljestvica odlučivanja, ovom načinu odlučivanja pripada najveća vrijednost. Racionalno razmišljanje označava misaoni proces u kojem pojedinac na temelju logističkog prosuđivanja donosi određene pretpostavke i zaključke. Racionalan način odlučivanja se zbog analitičkog pristupa, može definirati kao vrlo spor i skup. Koristi se u slučajevima kada su troškovi postupka odlučivanja niži od učinaka koje generira ovo odlučivanje. Uglavnom se radi o strukturiranom procesu evaluacije raspoloživih alternativa prema unaprijed zadanim kriterijima. Bitna komponenta ovakvog pristupa je

---

<sup>77</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str., 256.

<sup>78</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Visoka škola za ekonomiju s pravom javnosti Zagreb, Zagreb 2006.

<sup>79</sup> <http://161.53.18.5/static/erg/2006/mandic/vrsteodlucivanja.html> (svibanj, 2016.)

<sup>80</sup> Ibid.

kritički osvrt temeljen na objektivnom prosuđivanju. Ovakav pristup može uključivati razne numeričke i kalkulacijske metode (korištenje linearnih modela i raznih statističkih tehnika) vrednovanja testnih odluka prema zadanom setu kriterija. Sve emocije i subjektivnosti su maksimalno moguće izolirane.<sup>81</sup>

Racionalno odlučivanje odvija se kroz sljedeće faze:<sup>82</sup>

- dijagnosticiranje problema, prepoznavanje ograničenja u odlučivanju
- prepoznavanje mogućnosti odnosno određivanje inačica
- procjena mogućnosti odnosno ocjena inačica i izbor određene inačice odnosno donošenje najbolje odluke.

Teorija racionalnog izbora započinje razmatranjem niza alternativa s kojima se susreću donositelji odluka. Analiza pojedinih situacija zbog kojih se donose odluke, obično proizlazi od toga da sagleda samo određeni skup alternativa koje su potrebne, i one koje pružaju zanimljive razlike između ostalih alternativa.<sup>83</sup>

Ograničavajući čimbenici ovog načina odlučivanja su psihološki čimbenici, iskrivljavanje stvarnosti, osobne konstrukcije, pojedinačan i jedinstven pogled na svijet, problemi objektivne percepcije, utjecaj emocija i intuicije, važnost želja, potreba i vrijednosti. Racionalno ponašanje u donošenju odluke uključuje pretragu za relevantnim akcijama koje nude neku od percipiranih prednosti donositelju odluke. Racionalno odlučivanje ponajprije počiva na kvalitetno postavljenim ciljevima i na prepoznavanju i razvoju onih inačica odluke koje obećavaju postizanje ciljeva.<sup>84</sup>

### **3.5. Okolnosti u kojima se odlučuje**

Okolnosti u kojima se donose odluke mogu biti povoljne i nepovoljne. Kako bi donositelji odluka izabrali najpovoljniju inačicu rješenja problema, trebaju dobro poznavati situaciju tj. okolnosti u kojima se odlučuje. Kada je situacija poznata i jasna tada se radi o determinističko odlučivanju. S druge strane kada je situacija nepoznata ili djelomično poznata

---

<sup>81</sup> <http://www.ebizmags.com/poslovne-odluke-sto-je-izazov/> (svibanj, 2016.)

<sup>82</sup> Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Visoka škola za ekonomiju s pravom javnosti Zagreb, Zagreb 2006.

<sup>83</sup> Doyle, J.: Rational decision making, Massachusetts institute of technology, Cambridge, Massachusetts 02139., 1998., p.2.

<sup>84</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf> (svibanj, 2016.)



tada je riječ o stohastičkom odlučivanju. S obzirom na okolnosti odlučivanja o uvjetima, one se dijele na uvjete sigurnosti, rizika i nesigurnosti.<sup>85</sup>

**Odlučivanje u uvjetima sigurnosti**, predstavlja proces odlučivanja u kojem donositelj odluke točno zna što će se dogoditi s odlukom. U uvjetima sigurnosti donosi se najmanji broj odluka, te se takve odluke donose na najnižim razinama odlučivanja. Odluke se donose u uvjetima sigurnosti kada se može točno predvidjeti rezultat svake mogućnosti, odnosno inačice rješenja problema. Donositelj odluke u okolnostima sigurnosti ima sve što mu je potrebno za odlučivanje, tj. dovoljno informacija, a poznate su mu i sve moguće inačice rješavanja problema i rezultati, odnosno posljedice, svake od njih.

**Odlučivanje u uvjetima rizika**, predstavlja proces odlučivanja u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vjerojatnosti za različite rezultate. Stupanj vjerojatnosti se kreće od 0 do 1, te donositelj odluke definira vjerojatnost za svaku mogućnost rješenja. Visina rizika ovisi o iskustvu donositelja odluke, ali i o informacijama kojima raspolaže. Poželjno je da se donositelj odluke pri određivanju vjerojatnosti za svaku mogućnost koristi matematičkim modelima na temelju povijesnih podataka (objektivna vjerojatnost) te procjenom i iskustvom (subjektivna vjerojatnost). Treba se zalagati za ono rješenje u kojemu je objektivna vjerojatnost njegovog ostvarivanja najveća. Rizik je teško, gotovo nemoguće eliminirati, stoga ga je poželjno smanjiti.<sup>86</sup>

**Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti**, je proces odlučivanja koji karakterizira nedostatak i nepouzdanost informacija. Također, nedostatak spoznaje o mogućnostima procjene situacije odlučivanja, nepoznavanje povezanosti između varijabli koje utječu na odluku. O odlučivanju u uvjetima nesigurnosti govori se o dva slučaja: kada donositelj odluke ne zna sve alternative rješenja problema te kada zna moguće alternative rješenja, no ne zna njihove vjerojatnosti. To se događa kada donositelj odluke nema potrebne informacije o vjerojatnostima ostvarenja svake mogućnosti.<sup>87</sup> Problemi koji se javljaju u procesu odlučivanja proizlaze iz činjenice da se sve vrste odlučivanja baziraju isključivo na pretpostavci predviđanja budućnosti u nekoj mjeri. Zbog nedostatka, ili manjka informacija te određenih ograničenja isti stvaraju poteškoće u donošenju konačne odluke.

---

<sup>85</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb., str. 269.

<sup>86</sup> Ibid., str. 270.

<sup>87</sup> Ibid., str. 273.-275.

## 4. OBILJEŽJA KRIZNE SITUACIJE – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016.

### 4.1. Pojam krize

Grčka riječ *krisis* (κρίσις) - *krísi*, *krísis* označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Konkretno se sama riječ odnosi na davanje mišljenja, prosudbe, procjene ili odluke. Također ona označuje ključnu ili neku odlučnu točku, situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak, prekretnicu. Tom se riječju prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima.<sup>88</sup> Riječ kriza u današnje je vrijeme vjerojatno jedna od najčešće upotrebljavanih riječi u svakodnevnom govoru. U većini slučajeva se koristi za opisivanje osobne, odnosno privatne situacije, ali je češće u uporabi za opisivanje stanja s potencijalnim negativnim konzekvencijama u kojemu se nalazi društvo kao cjelina, ili pojedine organizacije i sustavi u okviru njega.<sup>89</sup> Bit krize jest da u određenom trenutku treba odlučiti ili donijeti odluku, ali da još uvijek nije odlučeno.<sup>90</sup>

Prema definiciji Instituta za krizni menadžment, krizom se može nazvati svako odstupanje ili smetnja u poslovanju koja privlači pozornost javnosti i medija te onemogućuje normalan rad organizacije.<sup>91</sup>

Uzroci kriza se općenito dijele na dvije skupine: unutarnje i vanjske. Vanjski uzroci kriza se događaju neovisno o volji i namjerama menadžmenta. Tu je riječ o promjenama gospodarskih ili političkih uvjeta, promjenama zakonske regulative, prirodnim nesrećama, recesiji, sigurnosnom okruženju itd. Za razliku od vanjskih uzroka, unutarnji uzroci nastaju u samoj organizaciji. Najčešće je riječ o previdima ili zanemarenim slučajevima za koje menadžment nije na vrijeme pretpostavio da se mogu pretvoriti u neželjenu avanturu. Kao najčešće vrste takvih opasnosti navode se: nedovoljno osposobljena uprava, nestručna uprava, neučinkovito upravljanje, neučinkovit komunikacijski sustav, loša organizacijska kultura,

---

<sup>88</sup> Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije, god. 14., br. 2., 2014., str. 10.

<sup>89</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 37.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Legčević, J., Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik br. 1/2014., Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 200.

nezadovoljstvo radnika, nemotiviranost radnika, greške na proizvodima, greške u proizvodnom procesu, itd.<sup>92</sup>

Kriza označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, te izraz i rješenje konflikta. Stvar tumačenja krize čini istu složenijom i to što se za razne vrste negativnih, odnosno opasnih događaja usporedno i često bez jasne svijesti o međusobnim odnosima i razgraničenjima značenja, a nerijetko i kao potpuni sinonimi za pojam krize, osobito u engleskom jeziku, koriste termini:<sup>93</sup>

- **nesreća**, odnosno izvanredan događaj koji je uzrokovan faktorima koji nisu pod kontrolom, a ima za posljedicu ugrožavanje života ili zdravlja ljudi ili životinja i materijalnu štetu
- **događaj koji nije bio predvidljiv**
- **akcident**, koji označava nesreću uzrokovanu ljudskim faktorom, uključujući i tehnologiju, a koja prelazi okvire tehničko-tehnološkog postrojenja u kojemu je nastala
- **izvanredno stanje** (doslovno veliki incident) koje predstavlja svaki događaj koji može uzrokovati smrt, povrede, oštećenje imovine, promjene u životnoj sredini te poremećaje u normalnom funkcioniranju društva, a čije se djelovanje i posljedice ne mogu spriječiti, ublažiti ili sanirati raspoloživim sredstvima i kapacitetima zajednice.

Postoji velik broj pojmova koji se miješaju odnosno izjednačuju s pojmom kriza. Najčešći su katastrofa, te izvanredna situacija. Opće je poznato kako se riječ katastrofa prvenstveno koristi prilikom označavanja nesreće koja je prouzročena prirodnim elementima. Iz tog se razloga i isključuje istoznačnost tih pojmova.

## 4.2. Obilježja krize

Obilježja krize podrazumijevaju funkcioniranje te upravljanje u situacijama koje se razlikuju od klasičnog upravljanja, odnosno funkcioniranja ili rada organizacije. Upravljanje u kriznim uvjetima, razlikuje se od svakodnevnog upravljanja.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> <http://www.huoj.hr/osj-za-pocetnike/glavne-karakteristike-krize-hr670> (lipanj, 2016.)

<sup>93</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 38.

<sup>94</sup> Ibid., str. 42.

Sve karakteristike krize nije moguće navesti. Krizne situacije razlikuju se po trajanju, sadržaju, intenzitetu, ponavljanju, posljedicama koje nose, te s još velikim brojem ostalih obilježja. U literaturi se prvenstveno ističu tri ključna obilježja koja su zajednička u svim krizama. To su prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost.<sup>95</sup>

Kada se sagleda **obilježje prijetnje**, vidljivo je kako kriza nastaje kada su ključne vrijednosti kao što su: život, sigurnost, zdravlje, integritet, pravda, bogatstvo, proizvodnja i, ili opstanak zajednice ugroženi. Što su priroda i opseg toga ugrožavanja veći, to je i sama kriza dublja. Prirodne katastrofe poput poplava, potresa, tornada, uvijek izazivaju dubok osjećaj krize jer nose prijetnju smrću, povredama, materijalnim razaranjima i sigurnosti ljudi. Obilježja prijetnje koje mogu prouzročiti krizu su brojna. Od financijskih skandala unutar korporacije, skandala u politici koji mogu prouzročiti pad vlade, a samim time stvaranje loše slike u svijetu te povlačenje investicija, stavljanja određenih blokada prema toj državi i drugo. Stvaranje krize ne znači automatski masovne žrtve i velika materijalna razaranja.<sup>96</sup>

Izenadnost podrazumijeva da je trenutak kada kriza nastupa uvijek neočekivan, iako su naznake za takav događaj bile vidljive i prije. Međutim, može se razlikovati stupanj očekivanosti krize. Nije svejedno može li poduzeće predvidjeti krizu i pravodobno reagirati na nju po već pripremljenom protokolu, ili nije svjesno nadolazeće opasnosti koja poduzeće iznenada stavlja pod povećalo javnosti pod kojim se pomno prati svaki sljedeći potez poduzeća.<sup>97</sup>

**Hitnost, odnosno vremenski pritisak** je izuzetno bitno obilježje krizne situacije. Ako ne uzrokuju trenutačne i akutne probleme, ozbiljne prijetnje ne proizvode ni osjećaj krize. Ukoliko je opasnost realna i prisutna, ona zahtijeva da se u vezi s njom odmah nešto poduzme. To je posebice važno za menadžere na operativnom nivou kada se odluka o životu ili smrti mora donijeti u roku od nekoliko sati, minuta, pa čak i u djeliću sekunde. Kriza je iskušenje za menadžerske sposobnosti jer se u uvjetima nespremnosti i prividne neočekivanosti od menadžera zahtijeva još brže donošenje odluke nego inače, što predstavlja visoko stresnu situaciju.<sup>98</sup> Vremenski pritisak je bitan jer je potrebno donijeti odluku u kratkom roku. Međutim, vrijeme kao pojam je općenito važan jer donošenje optimalne,

---

<sup>95</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 42.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> <http://www.huoj.hr/osj-za-pocetnike/glavne-karakteristike-krize-hr670> (lipanj, 2016.)

<sup>98</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 42-43.

odnosno pravodobne odluke može se izbjeći kriza, izaći iz krize, ili smanjiti veći učinak krizne situacije. Vrijeme tijekom krize "teče brže". Osobe u glavnim ulogama stavljene su pod vremenski pritisak koji iziskuje donošenje brzih odluka, često i na temelju površnih informacija. Zbog toga se stres povećava, a kriza predstavlja razdoblje tijekom kojeg se ispituju upravljačke sposobnosti menadžera i drugih donosioca odluka.<sup>99</sup>

**Nesigurnost** predstavlja obilježje koje je prisutno u svim kriznim situacijama. Percepcija krize praćena je visokim stupnjem nesigurnosti o prirodi i potencijalnim posljedicama prijetnje: Što se događa i kako se to dogodilo? Tko je sljedeći? Koliko su stvari loše? Što je najvažnije: takva nesigurnost otežava traganje za rješenjima, odnosno odgovorom na pitanje: Što se može učiniti? Što će se dogoditi ako se izabere određena opcija?<sup>100</sup> Nesigurnost uzrokuje mnoštvo informacija kojima je uprava poduzeća izložena. Preopterećenost informacijama dovodi do toga da je teško odlučiti koje su informacije kvalitetne i koje sve mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Pri tome treba uzeti u obzir da malo vjerojatni događaji mogu imati velike posljedice, i obratno. Krizna stanja se od normalnih razlikuju po dinamici u kojoj se radnja odvija.<sup>101</sup>

Vrlo je teško, a u velikom broju događaja skoro pa i nemoguće razlikovati krizu od katastrofe i izvanredne situacije. Razlog je taj što oni koji su pogođeni incidentom velikih razmjera ovisno o vlastitom stanju, ciljevima, planovima, resursima i drugim elementima drugačije shvaćaju ozbiljnost istog. Tako se prilikom određenih incidenata, ovisno o funkciji službi koje sudjeluju u rješavanju iste sagleda i značaj iste. Pojedine službe samo izlaze na teren i osiguraju područje, druge uklanjaju štetu, a ostale se nakon tog izvršenog procesa i dalje nastavljaju brinuti o sudionicima tog incidenta. Sam proces krizne situacije ukazuje na to da je priroda veza koje se uspostavljaju između socijalnih radnika, službi hitne medicinske pomoći, drugih službi za postupanje u izvanrednim situacijama i volonterskih organizacija koje se angažiraju u saniranju posljedica velikih incidenata dinamička i u stanju uzajamne konstrukcije. Ona nije unaprijed jednoznačno određena u visoko strukturiranim planovima odgovora na krizu koji podrazumijevaju jedinstven spoj potreba i zahtjeva u smislu adekvatne reakcije.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> <http://www.huoj.hr/osj-za-pocetnike/glavne-karakteristike-krize-hr670> (lipanj, 2016.)

<sup>100</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 43.

<sup>101</sup> <http://www.huoj.hr/osj-za-pocetnike/glavne-karakteristike-krize-hr670> (lipanj, 2016.)

<sup>102</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 49.

Obilježje kriznih situacija je to da one prvenstveno zahtijevaju žuran odgovor. Međutim, rizike s kojima se suočavaju donositelji ključnih odluka znatno teže definirati zbog nejasnoće ili složenosti same situacije. Što će se s odlukama postići, često je u tim situacijama s malom vjerojatnošću pogoditi. Modeli rješavanja kriznih situacija se u potpunosti ne mogu primjenjivati na sličnim događajima u drugim državama ili organizacija. Razlog je u resursima koji su dostupni, odnosno o ograničenima koja su prisutna prilikom donošenja odluka.

Dimenzije krize:<sup>103</sup>

- točka preokreta u razvojnem slijedu događaja i aktivnosti
- stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti
- iz nje proizlaze važne konzekvence za budućnost
- proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima
- stvara neizvjesnost u procjeni situacije i u ovladavanju potrebnog razvoja alternativa
- smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama
- povećava hitnost, stres i strah
- raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne
- povećava vremenski pritisak
- mijenja odnose između članova
- povećava napetost.

#### **4.3. Krizni menadžment**

Kriza kao pojam odstupanja od normalnog poretka nastala je relativno kasno u povijesti. Pojam se počeo koristiti tak onda kada su ljudi shvatili da u prirodi i društvu postoji red zakonitosti, odnosno kozmos, a ne kaos. Prije su se elementi i incidenti koji se danas nazivaju krizom smatrali proizvodom više sile odnosno božje volje. Procesi rješavanja tih događaja vršili su se putem nekakvih rituala, odnosno religijskih obreda. Međutim, kako se civilizacija razvijala tako su se javljala i prva nastojanja da se opiše, klasificira, razumije i objasni kriza, kao i da se razviju načini za upravljanje istima. Krizni menadžment kao znanstveno-teorijska disciplina i racionalno osmišljena praksa ozbiljno stupa na povijesnu

---

<sup>103</sup> Osmanagić-Bedenik, N.: Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god., 8., br.1, Zagreb, 2010., str. 104.

scenu tek u drugoj polovici 20. stoljeća.<sup>104</sup> Danas se pojam kriznog menadžmenta koristi u svim društvenim sferama, od velikih korporacija, do škola pa sve do državne razine. Svi imaju razvijene svoje sustave za upravljanje u kriznim situacijama, ovisno o svojim potrebama i području na kojem djeluju. To područje djelovanja može se odnositi na međunarodne odnose, političke znanosti kao i poslovnu sferu.

Krizni menadžment ne predstavlja neku egzaktnu znanost, već prije praksu rukovođenja teorijom. Može predstavljati univerzalni vodič koji organizacije i donositelji odluka u njima trebaju samo primijeniti u suočavanju sa svim mogućim krizama. U realnom svijetu naravno ne postoje univerzalna pravila. Prije bi se moglo reći da su mnogi analitičari i praktičari razvili širok, fleksibilan i često apstraktan set načela koja tek treba prevesti u dobru praksu.<sup>105</sup> Ključan je za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti.<sup>106</sup>

Krizni menadžment je sustav koji:<sup>107</sup>

- identificira situaciju
- daje dijagnozu stanja
- analizira proizvodnju, tržišne i financijske karakteristike poduzeća
- poduzima mjere izlaska iz krize ili strateškog zaokreta.

Javljaju se i drugi pojmovi koji su u vezi ili su slični kriznom menadžmentu. Tako je jedan od njih i Rizik menadžment. Rizik menadžment (*Risk Management*) ili upravljanje rizicima predstavlja identifikaciju, analizu, procjenu, kontrolu i izbjegavanje, minimiziranje ili eliminaciju neprihvatljivih rizika. Organizacija može koristiti različite strategije kao što su preuzimanje rizika, izbjegavanje rizika, zadržavanje rizika, transfer rizika ili bilo koju drugu strategiju za pravilno upravljanje budućim događajima.<sup>108</sup>

*Risk Management* predstavlja upravljanje neizvjesnostima. Na drugom su ekstremu izvjesnosti i aktivnosti tekućeg menadžmenta, a u sredini su rizici. Kako se ide od izvjesnosti

---

<sup>104</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 53.

<sup>105</sup> Ibid., str.54.

<sup>106</sup> Legčević, J., Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik br. 1/2014., Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 202.

<sup>107</sup> Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije, god. 14., br. 2., 2014., str. 19.

<sup>108</sup> <http://upravljanjerizicima.com/pojmovnik/rizik-menad%C5%BEment/118> (lipanj, 2016.)

prema neizvjesnosti, potencijalni rizici rastu. U mjeri u kojoj se ne upravlja jer nema lošeg upravljanja rizicima, dolazi se na teren kriznog menadžmenta, a ako je i on neuspješan, prelazi se na menadžment katastrofa.<sup>109</sup>

Pojmovi koji su još povezani za menadžmentom rizika, a primjenjuju se u rješavanju krizne situacije koja temelj ovog rada su, menadžment katastrofa, upravljanje izvanrednim situacijama, civilna zaštita, sustav zaštite i spašavanja, socijalna i društvena sigurnost, zaštita resursa, upravljanje rizikom, upravljanje oporavkom, sigurnosni menadžment i dr.

U okviru strateškog pristupa moraju biti realizirane sljedeće mjere:<sup>110</sup>

- reorganizacija ili formiranje strukture sustava rukovođenja i osnivanje kriznog stožera
- reorganizacija postojećeg ili formiranje novog informacijskog sustava
- formiranje hitnih službi (ekipa) za sljedeće namjene:
  - identifikaciju situacije, sastavljanje potrebnih mapa, proučavanje uzroka krize i zaštita
  - prognozu širenja krize, modeliranje dinamike njezina širenja i procjenu resursa (materijalnih, financijskih, radnih i dr.) koji su potrebni za otklanjanje krize, kao i procjenu neophodnosti evakuacije stanovništva
  - pripremu i analizu strategije otklanjanja krize i njezinih posljedica, podjelu područja na lokacije i zone opskrbe i određivanje odgovornih osoba, utvrđivanje broja potrebnih operativnih ekipa i njihova sastava, raspoređivanje tih ekipa i opreme na objekte radi postizanja taktičkih ciljeva, organizacija zatvorenih zona i zona patroliranja, organiziranje evakuacije (potpune ili djelomične)
  - planiranje i operativno rukovođenje u organiziranju određenih aktivnosti, utvrđivanje prioriteta, imenovanje odgovornih za njihovu realizaciju, raspodjelu ograničenih resursa.
- spašavanje, saniranje i druge neodložne aktivnosti, prvenstveno povezane s obavješćavanjem, pronalaženjem stradalih, pružanjem hitne medicinske pomoći, realizacijom protupožarnih, protukemijskih i drugih mjera, organiziranjem smještaja i privremene infrastrukture, opskrbom, prijevoznim sredstvima, materijalno-tehničkim osiguranjem, ishranom, trgovinom, telekomunikacijama, sredstvima informiranja i dr.











---

<sup>109</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 60.

<sup>110</sup> Ibid., str. 66.



**Tablica 4.1 Matrica procesa upravljanja krizom**

FAZA	Prevenција	Rana spoznaja	Ovladavanje krizom	Obnavljanje	Učenje iz krize
RAZINA	Kako se kriza može spriječiti? 	Kako se nadolazeća kriza može prepoznati? 	Kako ograničiti posljedice postojeće krize? 	Kako se vratiti na nivo prije krize? 	Kako izvući korist iz prošle krize? 
SADRŽAJI/PROCESI	Što se kad događa? 				
INFORMACIJSKI	Tko prikuplja/isporučuje koje informacije? 				
ORGANIZACIJSKI	Tko preuzima koje zadatke i uloge? 				
KOMUNIKACIJSKI	Tko se, kada, kako i o čemu informira? 				
PSIHOLOŠKI	Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti na ljude? 				

Izvor: Kešetović, Ž., Toth, I.: **PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA**, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 70.

#### 4.4. Krizno planiranje

Planiranje u kriznim situacijama i katastrofama postaje neophodna aktivnost. Kao faza kriznog menadžmenta odnosi se na planiranje odgovora na to kada se kriza dogodi i na raspoređivanje resursa u funkciji efektivnog odgovora. Planiranjem se usmjerava proces djelovanja kriznog menadžmenta. Ključne točke predstavljaju definiranje smjernica i postavljanje ciljeva koji se žele postići. Aktivnosti koje se ostvaruju planiranjem u kriznim situacijama uvelike pomažu u spašavanju ljudskih života. Također pomoću njih se postiže i minimiziranje oštećenja, se smanjenje negativnog utjecaja krizne situacije. Krizni planovi moraju biti jasni, trajni, fleksibilni, sposobni za testiranje i izmjenu te funkcionalni u teškim okolnostima.<sup>111</sup>

Kao ključni dio kriznog planiranja ističe se Plan kriznih operacija. To je plan koji predstavlja sve elemente koji se odnose na planiranje i u kojem su svi elementi međusobno povezani. Predstavlja centralni element sveobuhvatnog kriznog planiranja. Zbog specifičnosti primjene, on bi trebao biti fleksibilan kako bi mu primjena bila učinkovita u raznim vrstama

<sup>111</sup> [http://www.meste.org/fbim/fbim\\_srpski/FBIM\\_najava/IVK\\_Kesetovic.pdf](http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/IVK_Kesetovic.pdf) (lipanj, 2016.)

kriza. Plan kriznih operacija omogućava prvi odgovor na prijetnju i kratkotrajni oporavak. Nakon njega se pristupa procesu dugoročnog oporavka.<sup>112</sup>

Rukovodeći principi pri izradi kriznog plana jesu:<sup>113</sup>

- ne izmišljati “toplu vodu”, već koristiti postojeća znanja u organizaciji i njezinoj okolini
- ne treba raditi sam, nego koristiti iskusne ljude iz vladina i privatnog sektora, dragovoljce itd.
- koristiti postojeće organizacijske strukture – ako neki odjel obavlja svakodnevno neku vrstu posla, on će i u krizi najbolje obavljati slične poslove
- istraživati – proučavati propise, postojeće planove i sporazume o međusobnoj pomoći s drugim subjektima te identificirati promjene koje je potrebno u njima izvršiti
- identificirati raspoložive resurse (ljude, opremu i objekte) i mogućnosti da se do njih dođe.

#### **4.5. Krizno komuniciranje**

Komuniciranje kao proces razmjene informacija predstavlja bitan čimbenik u rješavanju određenih problema. Poruke su u kriznom komuniciranju često višestruke, s ciljem eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum. Ključ kriznog komuniciranja je u tome što neočekivanu situaciju može pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati u skladu. Krizno komuniciranje može biti glavnim alatom za svladavanje krizne situacije u državnom i u privatnom poslovanju, kao i u neprofitnim organizacijama.<sup>114</sup>

Informacija mora biti brza, točna i konkretna, neopterećena nebitnim popratnim informacijama. Mora se zadržati sigurnost informacija, a komunikacija mora biti glasna i jasna. Treba dati odgovor na pitanja što se dogodilo, što se poduzima i što će se poduzeti.<sup>115</sup>

Cilj, kao i poruke potpore cilju, dio su krizne komunikacije i moraju se formirati prije bilo kakve izjave. Krizna poruka može biti pisana, slušna ili vizualna (simbolična), ali

---

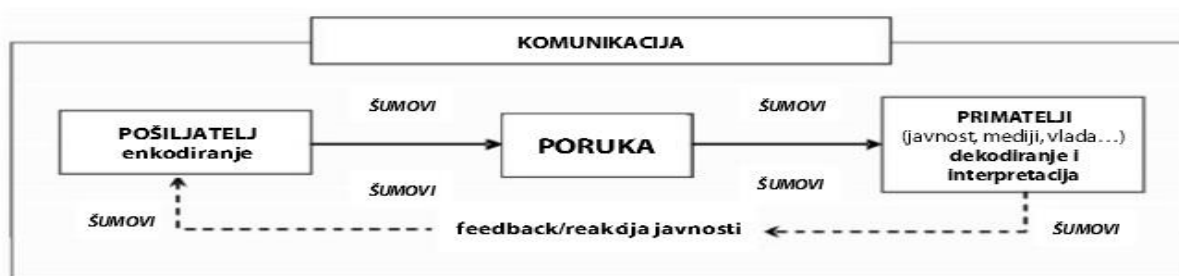
<sup>112</sup> [http://www.meste.org/fbim/fbim\\_srpski/FBIM\\_najava/IVK\\_Kesetovic.pdf](http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/IVK_Kesetovic.pdf) (lipanj, 2016.)

<sup>113</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 76.

<sup>114</sup> [http://www.dragomartinovic.com/Krizno\\_komuniciranje\\_u\\_zdravstvu.1\\_doc.pdf](http://www.dragomartinovic.com/Krizno_komuniciranje_u_zdravstvu.1_doc.pdf) (lipanj, 2016.)

<sup>115</sup> <http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/KRIZNO-KOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf> (lipanj, 2016.)

svakako jasna i nedvojben. Mora sadržavati konkretnu informaciju o opasnosti, no ne i preporuke o preporučenom ponašanju. Olako razmišljanje po modelu „neće baš mene pogoditi“ onemogućava planirano pripremanje akcije i poruke za slučaj krize.<sup>116</sup> Komunikacija predstavlja razmjenu značenja i uključuje svako ponašanje koje drugo ljudsko biće percipira i interpretira. Ona uključuje slanje i verbalnih (riječi) i neverbalnih (ton glasa, facijalna ekspresija, ponašanje i fizičko okruženje) poruka.<sup>117</sup>



**Slika 4.1. Proces komunikacije**

**Izvor: Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 110.**

Na slici 4.1., prikazan je pojednostavljeni model komuniciranja. Ključno za svaku komunikaciju, je da poruka stigne u pravom trenutku i kod pravog primatelja. Kako bi se to izvelo bitno je smanjiti šumove u komunikaciji. Šumovi mogu biti razni. Međutim, prilikom prikupljanja i razmjene podataka bitno je kako ne bi došlo do prisluškivanja. Također, bitno je da se podaci koji se razmjenjuju budu potpuni i pouzdani, u protivnom se pojavljuje poteškoća koja onemogućava razvijanje plana. Krizna komunikacija se sagledava kao razmjena informacija, ali i strategija. U samom procesu kriznog komuniciranja bitno je uspostaviti krizni stožer, koji predstavlja prvi korak za uspješno rješavanje krizne situacije. To je bitan korak, jer se pomoću njega stvara mogućnost kontrole informacija, prosljeđivanja istih u pravo vrijeme.

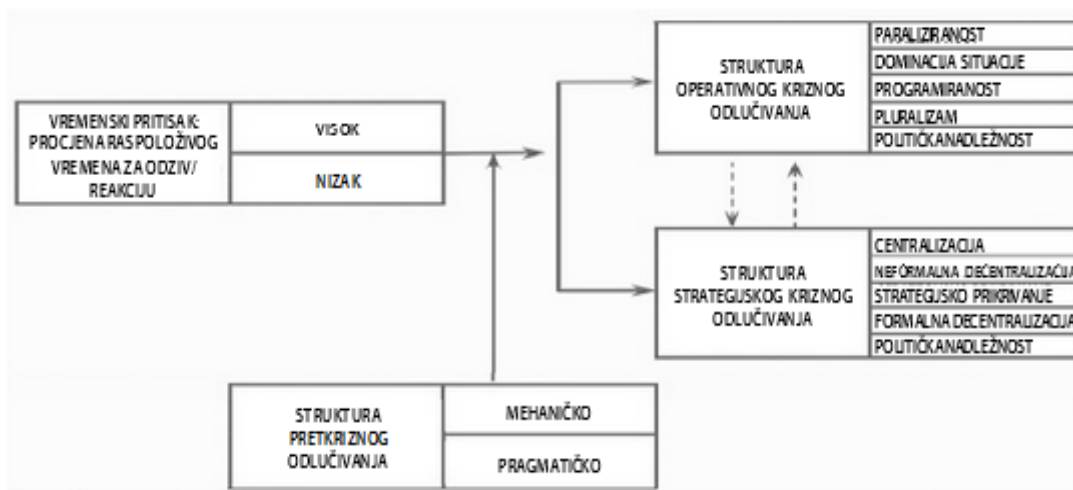
#### **4.6. Krizno odlučivanje**

Krizne situacije ne predstavljaju događaje u kojima se proces odlučivanja izvodi jednostavno. Zahtijevaju maksimalnu koncentraciju te pripremu za donošenje optimalnih odluka. One predstavljaju problem, koji zahtijeva hitno donošenje odluka. Često nema i vremena za previše razmišljanja, međutim treba uvijek postojati određena podloga koja služi

<sup>116</sup> Bulajić, M.: Krizno komuniciranje, MEDIX br. 87/88., 2010. Zagreb., str.88.

<sup>117</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 111.

donositelju kao ključna pomoć. Krizna situacija može se sagledati kao šansa. Krizno odlučivanje se uvelike razlikuje od odlučivanja u normalnim uvjetima. Na slici 4.2. prikazana je struktura kriznog odlučivanja.



**Slika 4.2. Prikaz strukture kriznog odlučivanja**

**Izvor: Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 146.**

Nerijetko u kriznim situacijama pristupa izbjegavanju odlučivanja i prebacivanja odgovornosti. Izbjegavanje odlučivanja se očituje kroz odluke koje nisu donesene, odnosno odluke da se ne djeluje, te odluke da se ne odluči. Tu se javlja termin strateškog izbjegavanja, te distanciranja ako je moguće od nastale situacije. U kriznim situacijama mora se žurno donijeti ispravna odluka kojoj je cilj zaustavljanje ili barem umanjivanje gubitaka ljudskih života i/ili materijalnih resursa, zaštita kritične infrastrukture o kojoj ovisi funkcioniranje države i društva, odnosno pojedinih organizacija i zbrinjavanje stradalih. No, u uvjetima nejasnih okolnosti u kojima nema dovoljno informacija, a onda u kratkom roku počinju pristizati brojne, ponekad i kontradiktorne, dosta je teško donijeti učinkovitu odluku.<sup>118</sup>

Krize suočavaju vođe s izborom pri čemu je situacija takva da:<sup>119</sup>

- odluke imaju velike posljedice: utječu na temeljne vrijednosti i interese zajednica, a cijena i dobrih i loših izbora visoka je u društvenom, političkom, ekonomskom i ljudskom smislu

<sup>118</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012., str. 125.

<sup>119</sup> Ibid, str. 127.

- nameće prave dvojbe koje se mogu razriješiti samo kompromisnim ili tragičnim izborima, pri čemu sve opcije mogu značiti gubitke
- zbunjuje jer suočava vođe s velikim neizvjesnostima o prirodi problema, vjerojatnosti budućeg razvoja i mogućim posljedicama različitih rješenja
- se izbori moraju napraviti relativno brzo: postoji vremenski pritisak, bez obzira je li stvaran, opažen ili samonametnut, što znači da se neke od isprobanih i testiranih metoda pripremanja, odlaganja i donošenja politički teških odluka ne mogu primijeniti.

#### **4.7. Migrantska kriza 2015./2016.**

Današnji broj od preko šezdeset milijuna raseljenih osoba u svijetu uvelike je nadmašio broj od pedeset milijuna osoba koje su tijekom i neposredno nakon Drugoga svjetskog rata bile raseljene u globalnim razmjerima. Europske države, suočene s aktualnim masovnim dolaskom prisilnih migranata iz kriznih žarišta diljem svijeta, nespremno su dočekale stotine tisuća ljudi koji traže sigurniji i bolji život za sebe i svoje obitelji. Tijela EU također nastoje pronaći što učinkovitija rješenja za novonastalu situaciju humanitarne migrantske krize.<sup>120</sup>

U Republiku Hrvatsku je prema posljednjim podacima koji su objavljeni od strane Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske od početka migracijske krize 16.9.2015., ušlo 607 404 migranata. I dalje se očekuje veliki pritisak izbjegličkog vala prvenstveno iz smjera Republike Srbije.<sup>121</sup> Republika Hrvatska se suočila s brojnim izazovima. Ključni izazovi iskazani su kroz napore prihvata i pružanja pomoći migrantima, te upravljanje kriznom situacijom i omogućivanja njihova daljnjeg tranzita prema željenim odredištima.

Europska migrantska kriza 2015./2016., predstavlja naziv migracije stanovnika prvenstveno iz afričkih i azijskih zemalja, prema državama članicama Europske unije. Početak ove velike krizne situacije, potenciran je ratnim uvjetima nastalim stvaranjem tzv. Islamske Države Iraka i Levanta, te ratnim stanjem u Iraku te Siriji. Migrantima koji su napustili svoje zemlje zbog navedenog ratnog stanja, kasnije su se pridružili i tzv. ekonomski

---

<sup>120</sup> [http://www.imin.hr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ed77f6c9-c050-4066-8198-fffc3bd53a62&groupId=10156](http://www.imin.hr/c/document_library/get_file?uuid=ed77f6c9-c050-4066-8198-fffc3bd53a62&groupId=10156) (lipanj, 2016.)

<sup>121</sup> <http://www.mup.hr/main.aspx?id=230152> (lipanj, 2016.)

migranti iz ostalih azijskih i afričkih ekonomski slabo razvijenih država.<sup>122</sup> Situacija je eskalirala, te je započeo nekontrolirani priljev migranata.

Koliki su razmjeri ove krize vidljivo je iz statističkih podataka koje su objavili Eurostat i Frontex. Frontex je agencija Europske unije koja se brine o osiguranju njenih vanjskih granica. Prema Eurostatu u protekloj 2015. godini, u Europu je ušlo 1,321.560 migranata.<sup>123</sup> Od toga je 34 887 migranata ušlo kopnenim putem, dok je ostatak od 1,011.712 put do Europe pronašao morskim putem. Migranti su uglavnom iz Sirije, Afganistana i Iraka. S druge strane, prema podacima koje je objavio Frontex, u Europu je u 2015. godini ušlo oko 1,822.337 migranata.<sup>124</sup> U prvom kvartalu 2016. godine, azil je u Europskoj uniji zatražilo 287 100 migranata i izbjeglica. Razlog naglog smanjenja pristizanja migranata je taj što je Europska unija postrožila kriterije prihvata.<sup>125</sup> U grafikonu 4.1. prikazan je odnos ulazaka migranata u Europu tijekom 2014./2015. godine. Tijekom 2015. godine, maksimalna brojka migranata u mjesec dana iznosila oko 30 000, u 2016. godini iznosila je oko 300 000 migranata u mjesec dana. Na slici 4.3., prikazane su rute kojima migranti ulaze u Europu. Što se tiče RH posebno je zanimljiva tzv. Zapadno Balkanska ruta, čiji je prikaz vidljiv na slici 4.5. Koliko je bitna Balkanska ruta za Europu, vidljivo je na grafikonu 4.2. koji pokazuje koliko je migranata prolazilo tom rutom u periodu od 2009. godine do 2015. godine.



**Slika 4.3. Prikaz svih ruta migranata prilikom ulaska u EUROPU**

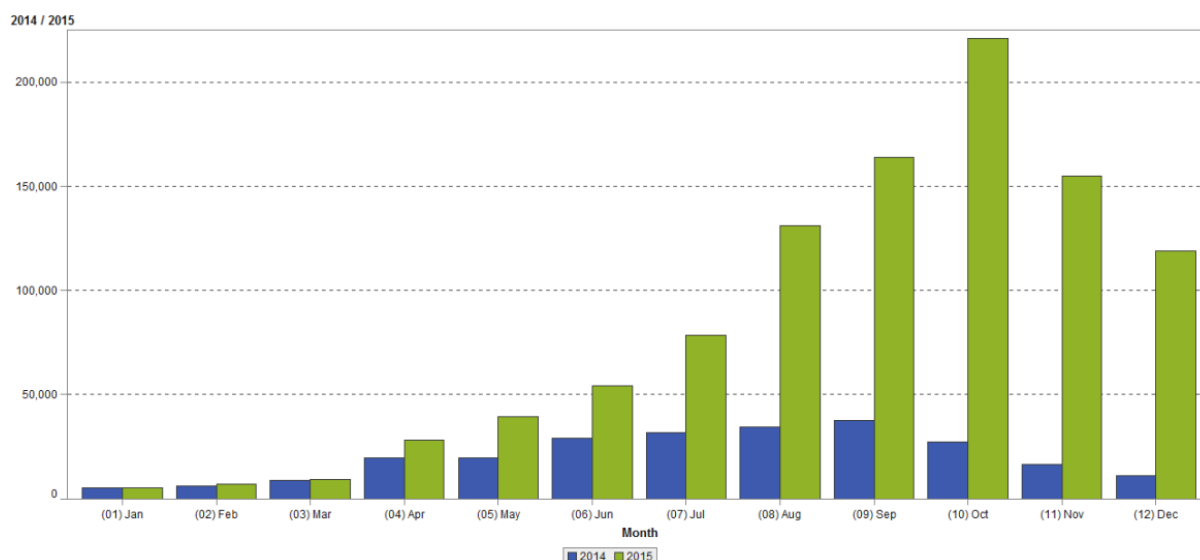
**Izvor: <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/migratory-routes-map/> (lipanj, 2016.)**

<sup>122</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/premijer-milanovic-imamo-srce-i-mozak-ali-necemo-postati-sabirni-centar-niti-podizati-zicane-ograde/17732> (lipanj, 2016.)

<sup>123</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum\\_quarterly\\_report](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum_quarterly_report) (lipanj, 2016.)

<sup>124</sup> [http://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk\\_Analysis/Annula\\_Risk\\_Analysis\\_2016.pdf](http://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk_Analysis/Annula_Risk_Analysis_2016.pdf) (lipanj, 2016.)

<sup>125</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum\\_quarterly\\_report](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum_quarterly_report) (lipanj, 2016.)



**Grafikon 4.1. Prikaz usporedbe broja migranata koji su ušli u Europu tijekom 2014./2015. godine**

**Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)**

Da će ova migracijska kriza imati velike razmjere moglo se zaključiti iz sljedećeg. Naime, kada se sagledaju podaci iz 2014. godine, vidljivo je kako primjerice kako je u Siriji 7,602.338 prognanika i 149 140 izbjeglica, u Iraku 3,276.000 prognanika, Afganistanu 300 423 izbjeglica i 818 759 prognanika, u Iranu 982 027 izbjeglica, Pakistanu 2,670.517 prognanika i 1,505.525 prognanika. Nadalje, u Turskoj je 1,587.374, Jordanu 654 141 i Libanonu 1,154.000 izbjeglica. Tada se već vidjelo da situacija polako izmiče kontroli.<sup>126</sup>

Prema podacima koje je objavio *Independent* zbrinjavanje migranata iz Sirije u susjednim državama, financijski je isplativije nego u zemljama EU. Prema procjeni, čak i do deset puta jeftinije. Za primjer se uzela komparacija Jordana i Njemačke. Gdje je u Jordanu budžet od 3000 dolara, dovoljan da bi se osigurala hrana, voda, edukacija, dok je za iste čimbenike u Njemačkoj potrebno 10 000 dolara. Prema daljnjoj analizi koju je proveo *Independent* od 2012. godine, od raznih donatora i velikog broja organizacija prikupljeno je i potrošeno oko 15 milijardi američkih dolara za brigu o migrantima iz Sirije. Prema procjeni radi se o broju više od 2000 dolara po migrantu na godišnjoj razini.<sup>127</sup> Njemačka je u 2016. godini potrošila više od 17 milijardi eura u procesu rješavanja ove krize.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Esterajher, J.: Iskustva zbrinjavanja prognanika i izbjeglica i suvremena izbjegličko-migrantska kriza u Hrvatskoj, Političke analize, br. 23, listopad 2015., str. 20.

<sup>127</sup> <http://www.independent.co.uk/voices/syrian-refugees-will-cost-ten-times-more-to-care-for-in-europe-than-in-neighboring-countries-a6928676.html> (lipanj, 2016.)

<sup>128</sup> <http://www.ibtimes.com/how-much-does-refugee-crisis-cost-rich-countries-increased-aid-cope-migration-influx-2353000> (lipanj, 2016.)

Tablica 4.2. Opis migrantske krize na temelju karakteristika moderne krizne situacije

KARAKTERISTIKE MODERNE KRIZE	PRIMJER MIGRANATA
<b>Velike posljedice (efekti), pogođen veliki broj ljudi.</b>	Ratno stanje u afričkim i azijskim zemljama, te loše ekonomsko stanje, potaknuli su veliki broj ljudi koji je bio primoran napustiti svoje domove. Brojka migranata je rasla kako je vrijeme odmicalo, te su se uz izbjeglice pojavili i tzv. ekonomski migranti. Posljedice koje su ostavili migranti tijekom putovanja mogu se iščitati od zagađenja i uništavanja okoliša, mogućnost širenja raznih bolesti, pa sve do izazivanja sukoba, te ulaganja velikih financijskih sredstava kako bi se pod kontrolom stavio nekontrolirani priljev migranata. Velika ekonomska cijena koja nadmašuje mogućnost klasičnog sustava osiguranja.
<b>Generički i kombinirani problemi koji utječu na vitalne resurse. Dinamika poput lavine uslijed mnoštva rezonantnih fenomena.</b>	Stvaranje „divljih“ kampova bez odgovarajućih resursa odnosno humanih uvjeta u koje spadaju sanitarni čvor, opskrba pitkom vodom, medicinska pomoć, smještaj za spavanje i dr. mogu prouzročiti određena zagađenja vitalnih resursa. Velik broj teško stradalih i iscrpljenih migranata zahtijeva odgovarajuću opskrbu vitalnim resursima. Nekontrolirani priljev u velikim brojkama te neadekvatna pripremljenost u kapacitetima te ostalim resursima stvara problem u osiguravanju vitalnih resursa koji su prijeko potrebni migrantima. S ekonomskog stajališta vitalne resurse predstavljaju vrijeme i novac, kojeg uvijek nedostaje u kriznim situacijama ovih razmjera. Dinamika lavine vidljiva je nakon poziva Njemačke kancelarke i prijelaza na kopnenu rutu, kada je broj migranata s nekoliko stotina prerastao na nekoliko stotina tisuća u kratkom roku.
<b>Sustavi za izvanredne situacije loše reagiraju, zastarjele, neprimjenjive i čak kontraproduktivne procedure.</b>	Velik broj država koje je zahvatila ova migrantska kriza, je istu dočekala nepripremljeno. Loše su reagirali sustavi prikupljanja informacija, te je ovoliki broj migranata iznenadio sve države. Sustavi za izvanredne situacije, kao i kapaciteti su u prvom valu migracijske krize zakazali u svim državama. Odluke koje su donosili i mjere koje su provodili su prvobitno izazivale kontra efekte. Kasnije su se prilagodili, izmjenama procedura rješavanja kriznih situacija, stvaranja novih kapaciteta, donošenja novih odluka, izglasavanjem novih mjera i sl.
<b>Ekstremna nesigurnost koja se ne smanjuje tijekom cijelog razdoblja krize.</b>	Nesigurnost u rješavanju ove krize se sagledavala s više aspekata. Jedan od njih je i mogućnost terorističkih napada, jer je postojala sumnja da se među migrantima nalaze i pripadnici određenih terorističkih grupacija. Kasnije se i potvrdilo kao istinito, jer su prilikom terorističkog napada u Parizu sudjelovali tri osobe koje su prošle tzv. Balkansku rutu. Nesigurnost se pojavila i zbog mogućnosti promjene politike Njemačke te zatvaranje granica, gdje bi tada izbjeglice ostale paralizirane u državi koja im nije ni bila odredište, npr. RH. Također, tijekom razdoblja krize broj migranata je iznimno brzo rastao, te se teško uspostavljala kontrola nad istima.
<b>Dugo trajanje s prijetnjama koje se tijekom vremena mijenjaju.</b>	Strah od terorističkih napada prisutan je tijekom cijele migrantske krize, jednako kao i stvaranje velike ekološke i zdravstvene katastrofe. Proces migracijske krize u kojoj sudjeluje velik i nekontroliran broj ljudi, pogodan je za stvaranje kriminala.
<b>Konvergencija, tj. veliki broj aktera i organizacija koji se pojavljuju na sceni. Kritični problemi s komunikacijama s odgovorim organizacijama, s javnošću, s medijima, sa žrtvama.</b>	Prilikom rješavanja ove krize, suradnju su ostvarili velik broj organizacija iz različitih sektora djelatnosti. Također uspostavila se i suradnja na međunarodnoj razini između svih država između kojih su prolazile rute ove krize. Dakle velik broj vladinih i nevladinih organizacija, kao i humanitarnih udruga. Također opasnost stvaraju i udruge koje se predstavljaju kao humane, a iskorištavaju određene poticaje kao i donacije u hrani i lijekovima. Ulogu u stvaranju sigurnosti imali su i mediji koji su svojim priopćenjima stvarali dozu sigurnost u javnosti.

Izvor: Izradio autor



Nadalje, prema analizi koju je izvršio ECFR, vidljivo je kako prosječni trošak za zemlje članice po migrantu na godišnjoj razini iznosi oko 10 000 eura. Prema procjenama, trošak za 3,5 milijuna migranata će iznositi 35 milijardi eura godišnje. Naravno, kada se tomu pridodaju troškovi, kao pružanje podrške u zbrinjavanju migranata u drugim regijama, kao i troškovi postavljanja policije na graničnim prijelazima i sl., ti su troškovi jednaki troškovima zbrinjavanja migranata, te se dobije ukupna suma od 70 milijardi eura godišnje, što iznosi oko 0,5 % od ukupnog BDP-a EU.<sup>129</sup> Na slici 4.4., zelenom su bojom označene zemlje članice koje imaju veliku ekonomsku mogućnost prihvata migranata. Vidljivo je kako je riječ o ekonomski najrazvijenijim državama EU, te je iz tog razloga Njemačka glavni cilj migrantima. RH je kao i Španjolska, Portugal, Grčka, Italija, označena crvenom odnosno narančastom bojom, što predstavlja slabu ekonomsku izdrživost u procesu prihvata i zbrinjavanja migranata.



**Slika 4.4. Prikaz ekonomske izdrživosti za prihvata migranata zemalja članica EU na karti Europe**

**Izvor:** [http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR\\_168\\_PAYING\\_THE\\_PRICE\\_-\\_THE\\_COST\\_OF\\_EUROPE'S\\_REFUGEE\\_CRISIS.pdf](http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR_168_PAYING_THE_PRICE_-_THE_COST_OF_EUROPE'S_REFUGEE_CRISIS.pdf) (srpanj, 2016.)

Također, zanimljivo je kako bi prihvata migranata mogao Njemačku stajati i do 400 milijardi eura. Vlada Republike Njemačke očekuje 3,6 milijuna migranata do 2020. godine, s oko pola milijuna migranata koje bi primila na godišnjoj razini. Rezultati istraživanja koje provodi ZEW – Centar za europska ekonomska istraživanja, upućuju na to da ekonomski utjecaj krize u velikoj mjeri se odnosi i o stupnju ekonomske integracije, koji je prikazan na slici 4.4. Troškovi će se smanjiti, ovisno o brzini integracije migranata u društvo.<sup>130</sup>

<sup>129</sup> [http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR\\_168\\_PAYING\\_THE\\_PRICE\\_-\\_THE\\_COST\\_OF\\_EUROPE'S\\_REFUGEE\\_CRISIS.pdf](http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR_168_PAYING_THE_PRICE_-_THE_COST_OF_EUROPE'S_REFUGEE_CRISIS.pdf) (srpanj, 2016.)

<sup>130</sup> <https://www.rt.com/news/341233-refugee-crisis-germany-billion/> (kolovoz, 2016.)

Povećanjem proračuna za 2016. godinu, dolazi i do povećanja kapaciteta EU. Proračun predviđa više od 4 milijarde eura za suočavanje s izbjegličkom krizom u EU i zemljama iz kojih izbjeglice dolaze. Time ukupan iznos za izbjegličku krizu 2015. i 2016. godinu iznosi gotovo 10 milijardi eura.

#### **4.7.1. Pojam migrantske krize u RH**

Migrantska kriza je Republiku Hrvatsku zahvatila 16.9.2015. godine. Razlog tome može se iščitati u tome što je prelazak preko Sredozemnog mora u pretrpanim malim plovnim sredstvima prema Italiji i Grčkoj postao preopasan. Koliko je ta ruta prijelaza opasna vidljivo je kako se samo u jednoj havariji u travnju utopilo nekoliko stotina ljudi. Procjene UN-a kažu čak do 800 ljudi.<sup>131</sup> Nakon tog događaja dolazi do preusmjerenja rute na kopnene prijelaze. Započet je put preko tursko-grčke kopnene granice u pokušaju dolaska do Europske unije. Taj trenutak je predstavilo prijelomnu točku daljnjeg razvoja ove krizne situacije. Brojke migranata su u iznimno kratkom roku narasle s nekoliko stotina, na brojku od nekoliko stotina tisuća. Došlo je do pojave tzv. ekonomskih migranata, kojima je odredište predstavljala Njemačka.

Osim navedenih razloga za skretanje rute prisilnih migracija, razloge skretanja tokova prisilnih migracija, koji su do sada uglavnom išli Srednjom mediteranskom rutom (iz Sjeverne Afrike preko Lampeduse do Malte i Italije), a u 2015. godini pojačali su se upravo Istočnomediteranskom i Balkanskom rutom, valja primarno tražiti u posljedicama politike Europske unije, koja već niz godina radi na jačanju prije svega sigurnosnih aspekata zaštite vanjskih granica od neregularnih migracija.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> <https://www.theguardian.com/world/2015/apr/20/italy-pm-matteo-renzi-migrant-shipwreck-crisis-srebrenica-massacre> (lipanj, 2016.)

<sup>132</sup> [http://www.imin.hr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=435307ee-0113-4bb1-9405-5b4cee0a7e24&groupId=10156](http://www.imin.hr/c/document_library/get_file?uuid=435307ee-0113-4bb1-9405-5b4cee0a7e24&groupId=10156) (lipanj, 2016.)



**Slika 4.5. Ruta migranata bez RH**

**Izvor:** <http://obris.org/hrvatska/migracije-kao-problem-u-susjedstvu-rh/> (lipanj, 2016.)

Na slici 4.5., vidljivo je da niti nakon preusmjeravanja migranata na kopneni način prijelaza, Republika Hrvatska nije bila obuhvaćena prvobitnim planom. Međutim, potrebno je pratiti razvoj situacije na toj ruti, kako bi se u slučaju određenih promjena moglo spremno reagirati.

Specifičnost ove rute je u tome što su države koje sudjeluju u istoj kroz povijest bile u ratnim sukobima. To ovu rutu osim terena čini još zahtjevnijom i kompliciranijom, jer se javljaju određeni upiti o mogućnosti uspostavljanja suradnje. Također, i kada se ta suradnja uspostavi, pod znakom upitnika je koliko će ista i trajati. Rješavanje problema izvršava se tzv. domino efektom. Vidljivo je kako Grčka u početku nije evidentirala migrante, te ih je propuštala prema granici Makedonije bez ikakve kontrole. Ispostavilo se kako taj postupak neće imati samo posljedice za Makedoniju, već i za ostale države koje se nalaze na Balkanskoj ruti. Nakon određenog razdoblja, došlo je i do problema na mađarsko-srpskoj granici. Mađarska vlada je odlučila zatvoriti granične prijelaze, te gradnjom ograde i velikim brojem policije onemogućila migrantima prijelaz. Došlo je i do sukoba između migranata i policije. Nakon toga, migranti su usmjereni prema RH. Također, i ovdje je nakon nekoliko dana došlo do blokiranja graničnih prijelaza s Republikom Srbijom. Odnosi su zahladili i suradnja je prestala. Osim navedenih problema, isti su se pojavili i na graničnom prijelazu sa Slovenijom gdje je došlo do zatvaranja granica, slanja vojske, postavljanja ograde i sl. Navedeni događaji ovu migrantsku krizu čine još kompleksnijom i složenijom u logističkom aspektu rješavanja iste.

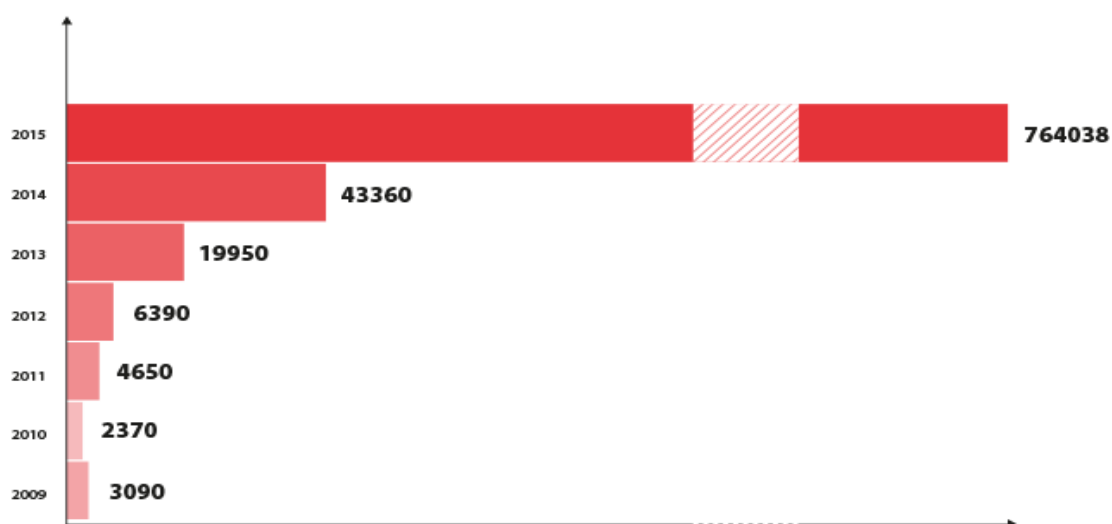
Koliko su spomenuti događaji utjecali na proces odlučivanja, kako su nastali, te koliko su otežavali provedbu plana rješavanja migrantske krize, prikazano je u sljedećim poglavljima, gdje su konkretnije definirani i opisani.

Kroz razdoblje od 24 sata u RH je prema podacima MUP-RH ušlo 11 003 migranta.<sup>133</sup> Već tada se dala naslutiti ozbiljnost ove migracijske krize, te je bilo potrebno brzo reagirati i donijeti odluke u vrlo kratkom roku. Na slici 4.6. je prikazana ruta migranata koja uključuje i RH. Prikazan je smjer kretanja migranata od izvora do odredišta.



Slika 4.6. Prikaz Balkanske rute uključujući RH

Izvor: [http://www.imin.hr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=435307ee-0113-4bb1-9405-5b4cee0a7e24&groupId=10156](http://www.imin.hr/c/document_library/get_file?uuid=435307ee-0113-4bb1-9405-5b4cee0a7e24&groupId=10156) (lipanj, 2016.)



Grafikon 4.2. Prikaz broja migranata koji su prolazili Balkanskom rutom u periodu od 2009./2015. godine.

Izvor: <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/western-balkan-route/> (lipanj, 2016.)

<sup>133</sup> <http://www.mup.hr/main.aspx?id=220928> (lipanj, 2016.)

Iz grafikona 4.2. se najbolje vidi koliko je ova migracijska kriza imala utjecaja na države koje su se nalazile na Balkanskoj ruti. U samo godinu dana, je broj migranata koji je prošao ovom rutom povećan za više od 720 000 ljudi. To još jednom potvrđuje velike razmjere ove krizne situacije.

#### 4.7.2. Obilježja migrantske krize u RH

Obilježja svake krize podrazumijevaju funkcioniranje i upravljanje u situacijama koje nisu klasične, odnosno standardne. Nakon što je nastupila krizna situacija u RH, pristupilo se procesu kriznog upravljanja. Ključne karakteristike ove krize razmatraju se sa stajališta prijetnje, vremenskog pritiska, te nesigurnosti. Također, ova krizna situacija ima veliki utjecaj na tržište rada, na budžet, te sve aktivnosti vezane za transport i održavanje migracijskih ruta.

Kada se sagleda **obilježje prijetnje** - vidljivo je kako su životi, sigurnost, zdravlje ugroženi kod migranata. Kada se sagleda mogućnost pristupanja prijetnje za RH vidljivo je kako je zbog geoprometnog položaja ona moguća iz više smjerova. S geoprometnog aspekta smjer koji predstavlja prijetnju dolazi od strane Republike Srbije. Ruta migranata postoji, te prolazi Republikom Srbijom prema Mađarskoj. Dolazak migranata u RH započinje zatvaranjem Mađarske granice prema Srbiji. U pripremnoj komunikaciji prema dostupnim informacijama se pretpostavljao da se radi o manjem broju migranata. Nakon 24 sata brojka migranata je iznosila 11 003 migranta. Zbog nedostatka kapaciteta, dolazi do mogućnosti nekontrolirane kretanje migranata, zagađenja okoliša, ugrožavanje sigurnosti lokalnog stanovništva kao i migranata. Prijetnja se pojavljuje kroz početno nekontrolirano kretanje migranata kroz RH, zbog nepripremljenosti Vlade RH. Nakon uspostavljanja kontrole, cilj RH je napraviti isključivo tranzit prema Sloveniji i Mađarskoj.<sup>134</sup> Prijetnju je stvarala mogućnost zatvaranja granice Slovenije, kao i Mađarske. Tada bi RH postala svojevrsni prihvatni centar, što bi učinak krize povećalo. Vlada RH poslala je oštru poruku te je najavila da neće postati prihvatni centar za migrante.<sup>135</sup> Zatvaranjem graničnog prijelaza s Republikom Srbijom, postojala je mogućnost pristupanja migranata putem graničnih prijelaza s Bosnom i Hercegovinom. Jednu od ključnih prijetnji za RH predstavlja mogućnost otvaranja nove rute koja bi preko Albanije i Crne Gore dolazila u RH. Ta mogućnost se pojavila u prvom kvartalu 2016. godine, kada su klimatski uvjeti bili povoljniji (manje padalina, viša temperatura) u

---

<sup>134</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-hrvatska-potpuno-spremna-za-prihvat-izbjeglica-i-nitko-ih-nece-sprijeciti-da-odu-tamo-gdje-zele/17685> (lipanj, 2016.)

<sup>135</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/premijer-milanovic-imamo-srce-i-mozak-ali-necemo-postati-sabirni-centar-niti-podizati-zicane-ograde/17732> (lipanj, 2016.)

odnosu na dosadašnju rutu. Kada bi se ta ruta ostvarila, ostavila bi velike posljedice za turizam u RH, što bi uvelike oštetilo državni proračun. Zbog velike količine ljudi, a i samih atmosferskih uvjeta (visok stupanj vlage, kiša, snijeg, vjetar) postojala je i opasnost od širenja određenih zaraznih bolesti. Mogućnost pojave određene epidemije imala bi vrlo štetne posljedice ne samo za migrante, već i za lokalno stanovništvo. Nedostatak kapaciteta za prihvata i smještaj migranata, kao i količine istih koje su ulazile u RH ilegalnim putem, predstavljale su prijetnju nemogućnosti kontroliranja mase. Prijetnja je dolazila s više strana. Od velikog i nekontroliranog priljeva migranata, nedostataka sredstava, zdravstvenih poteškoća, klimatskih uvjeta, odnosa s državama u okruženju, uputama EU i mnogim drugim koji su ovu krizu činili izuzetno kompleksnom i zahtjevnom.

**Obilježje hitnosti**, tj. vremenski pritisak je izuzetno bitan u ovoj kriznoj situaciji. Razlog tome je što je u RH prema podacima MUP-RH dnevno pristiže i do 10 000 migranata.<sup>136</sup> Bitno donijeti odgovarajuće odluke o načinu zbrinjavanja, zatvaranju granica, preusmjeravanju migranata, lociranja prihvatnog centra, organizacije i provedbe prijevoza, osigurati humanitarnu pomoć i dr. Pod bilo kakvim pritiskom, a posebice vremenskim, povećava se rizik od donošenja pogrešne odluke. Kompleksnost odlučivanja predstavlja i okolina koja je izrazito nestabilna. Potrebno je u kratkom roku u promjenjivoj i nestabilnoj okolini donijeti konkretne, a prije svega optimalne odluke. Rizik se smanjuje prikupljanjem veće količine informacija. Ali, iz spomenute krizne situacije, zbog vremenskog ograničenja isto nije bilo moguće. Tada se vrši prilagođavanje stanju na terenu, i nastoji se najmanje pogriješiti. Iako je nespremno dočekala migrantsku krizu, Republika Hrvatska je brzo reagirala i uspostavila odgovarajuću logističku potporu. To se sve izvršilo u svega nekoliko dana nakon dolaska prvih migranata. Cijeli državni vrh je shvatio ovaj problem izuzetno s velikom koncentracijom, te su uloženi svi naponi kako se ne bi ponovile scene iz Makedonije, i Mađarske, gdje su eskalirali sukobi migranata s policijom.<sup>137</sup> Odluke se moraju donositi brže, u što kraćem roku, što utječe na samu kvalitetu odluka koje se donose. Cijeli proces rješavanja obilježja hitnosti prikazan je u petom poglavlju rada.

**Nesigurnost** prilikom nastanka ove krizne situacije se iščitava kroz pitanje što se točno događa u okruženju i kako se dogodilo. Odgovor na ovo pitanje je iznimno bitno jer će usmjeriti daljnji proces rješavanja krizne situacije. Mađarska zatvara granice sa Srbijom te

---

<sup>136</sup> <http://www.mup.hr/main.aspx?id=220928> (lipanj, 2016.)

<sup>137</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-ostojic-na-granici-nema-incidenata-sve-ide-po-planu-to-dokazuje-da-smo-bili-spremni/17688> (lipanj, 2016.)

migranti kroz Srbiju dolaze u RH. Mađarska je zatvorila granice jer je isto učinio velik broj članica EU. Prevelik broj migranata prolazi Balkanskom rutom. Nakon ulaska migranata u RH javila nesigurnost kako bi Mađarska mogla zatvoriti granice i prema RH.<sup>138</sup> Nesigurnost se pojavila iz razloga što prvobitno države u okruženju RH, a koje su članice EU, nisu imale istu politiku rješavanja ove krize. Razni teroristički napadi koji su prisutni u velikom broju država, iziskuju potrebu postavljanja pitanja tko je sljedeći, te koliko su stvari stvarno loše. U kriznim situacijama donošenje odluka iznimno je rizično. Rizik je stalno prisutan, te ga se nastoji smanjiti. Svaka odluka koja se krivo donese, može samo pogoršati trenutačno stanje. Nesigurnost su predstavljali i odnosi između država koji kroz povijest i nisu bili najbolji. Također zbog nekontroliranog ulaska migranata u Europu kroz Grčku, nije se mogla procijeniti točna brojka migranata, a samim time i pripremiti adekvatni resursi. Nesigurnost je predstavljala i politika Njemačke, koja je bila krajnje odredište migrantima. Zbog navedene mogućnosti zatvaranja granica, a zatim i nedostatka resursa (lijekova, hrane, i dr.), kapaciteta, loših klimatskih uvjeta, ova je krizna situacija mogla prerasti i u veliku katastrofu na međunarodnoj razini, a posebice za RH.

#### **4.7.3. Krizni menadžment RH u migrantskoj krizi**

Republika Hrvatska je nakon početne loše reakcije, ovu kriznu situaciju shvatila vrlo ozbiljno. Cilj joj je bio klasificirati, razumjeti te objasniti kriznu situaciju koja je zahvatila i njeno područje. Ubrzo nakon pristupanja prvih migranata RH je uspostavila krizni stožer. Zadatak stožera je osigurati koordinirano djelovanje svih nadležnih tijela i institucija, s ciljem humanitarnog prihvaćanja i zbrinjavanja migranata.<sup>139</sup> Aktivnosti djelovanja stožera, prikazane su i definirane u petom poglavlju rada. Suradnja je uspostavljena između MUP-RH, Državne uprave za zaštitu i spašavanje, Crvenog Križa, Ministarstvo obrane RH, Organizacija civilnog društva (OCD), kao i ostale volonterske organizacije.<sup>140</sup>

Jedan od razloga zašto je RH ovu kriznu situaciju shvatila vrlo ozbiljno je i taj što je ova krizna situacija predstavljala i određenu priliku RH kako bi se pokazala u dobrom svijetlu prema EU. Prvenstveno se misli na uspostavljanje Schengenske granice na području granica RH. Iako je RH brzo reagirala, i ubrzala cjelokupni proces prijevoza migranata, to je

---

<sup>138</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-hrvatska-prelazi-na-plan-c/17942> (lipanj, 2016.)

<sup>139</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-milanovic-radimo-sve-sto-trebamo-ali-bez-obzira-na-organiziranost-nasi-su-kapaciteti-ograniceni/17720> (lipanj, 2016.)

<sup>140</sup> <http://duzs.hr/news.aspx?newsID=22965&pageID=203> (lipanj, 2016.)

zasmetalo susjedima. Točnije Sloveniji<sup>141</sup> i Mađarskoj<sup>142</sup> koje su zatvorile granice s RH. U samom početku ulaska migranata u RH, Njemačka je očekivala kako će RH uspostaviti određenu kontrolu na granicama. RH je objavila, kako će ako se nastavi s nekontroliranim priljevom migranata iz Srbije biti onemogućena evidentirati svakog migranta zbog nedostatka kapaciteta. Iako postoje određena odstupanja, RH je upravljala i kontrolirala cjelokupan proces koji je izvršen vrlo učinkovito s logističkog aspekta.<sup>143</sup>

Cilj kriznog stožera je objektivno identificirati cjelokupnu situaciju, predstaviti dijagnozu stanja na temelju koje će se poduzeti daljnji koraci. Analiziralo se okruženje, definirani su kapaciteti, te su se u vrlo kratkom roku počele poduzimati mjere izlaska iz krize, koje su vrlo brzo i bile vidljive. Republika Hrvatska je kao cilj postavila očuvanje nacionalnih interesa, te humani pristup prema migrantima, bez uporabe sile.<sup>144</sup>

#### **4.7.4. Krizno planiranje RH u migrantskoj krizi**

Uspostavljanje kriznog plana ima centralnu ulogu u ukopnom kriznom menadžmentu. Planiranjem se nastoje rasporediti resursi prema funkciji efektivnog odgovora. Kriznim planom se definiraju smjernice i postavljaju jasni ciljevi koji se žele postići. Prvobitni plan kriznog menadžmenta RH bio je ubrzati proces prolaza migranata kroz Hrvatsku. Republika Hrvatska je bila spremna preuzeti sve troškove transporta. Organizirali su se autobusi i vlakovi kojima su se migranti prevozili na slovensku, odnosno mađarsku granicu.<sup>145</sup>

Cilj je jasan ne izmišljati određene aktivnosti, već provoditi i koristiti postojeća znanja, s kojima se RH susretala kroz povijest. Uključiti sve organizacije koje imaju znanja u rukovođenju s kriznim situacijama. Nakon što se to definiralo, pristupilo se identifikaciji raspoloživih resursa, od ljudi, opreme i objekata.<sup>146</sup>

Plan je obuhvaćao sljedeće segmente, a to su da se migranti prevoze do granice s Mađarskom i Slovenijom. Nadalje, bolesni i nemoćni su se zbrinuli, te su imali prvenstvo

---

<sup>141</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-postovali-smo-dogovor-sa-slovenijom-ali-migrante-su-docekali-psi-i-zice/17956> (lipanj, 2016.)

<sup>142</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-hrvatska-prelazi-na-plan-c/17942> (lipanj, 2016.)

<sup>143</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-milanovic-radimo-sve-sto-trebamo-ali-bez-obzira-na-organiziranost-nasi-su-kapaciteti-ograniceni/17720> (lipanj, 2016.)

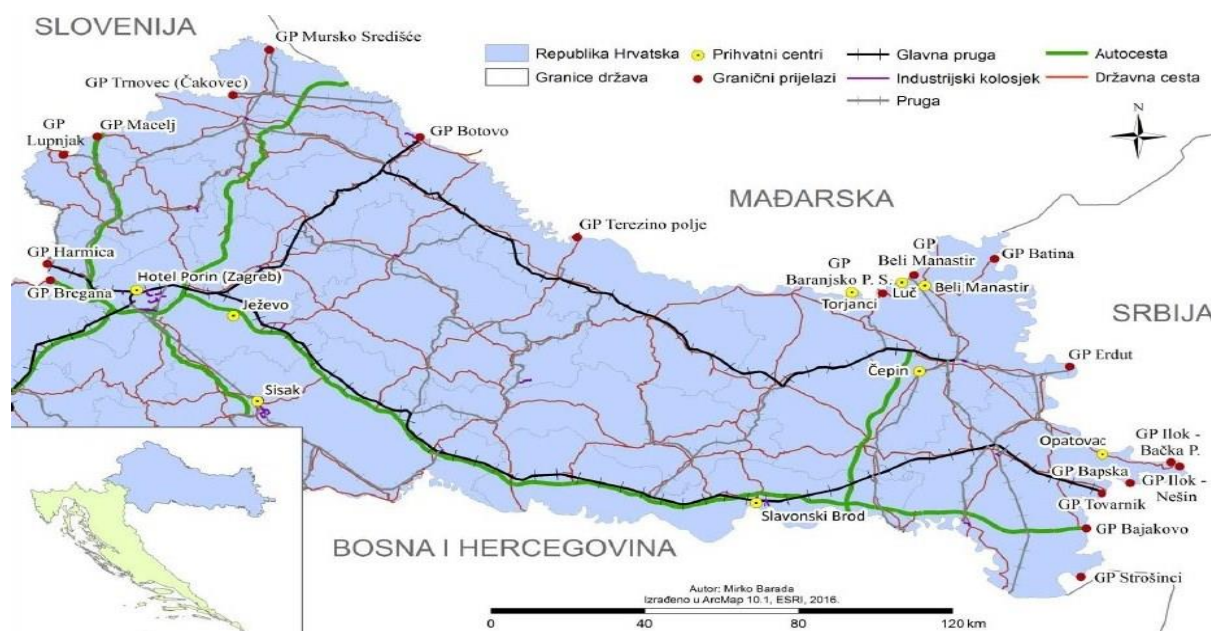
<sup>144</sup> Ibid.

<sup>145</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-ostojic-na-granici-nema-incidenata-sve-ide-po-planu-to-dokazuje-da-smo-bili-spremni/17688> (lipanj, 2016.)

<sup>146</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-hrvatska-potpuno-spremna-za-prihvat-izbjeglica-i-nitko-ih-nece-sprijeciti-da-odu-tamo-gdje-zele/17685> (lipanj, 2016.)



prednosti prilikom ulaska u prijevozna sredstva.<sup>147</sup> Drugi dio plana predstavljao je određene mogućnosti zatvaranja granice sa Srbijom, ukoliko brojka migranata koji pristižu u RH na dnevnoj razini bude veća od 8000 migranata.<sup>148</sup> Povećanjem broja migranata i pogoršanjem klimatskih uvjeta definirano je pristupanje izgradnji zimskog prihvatno-tranzitnog centra Slavonski Brod. Taj centar je zadovoljavao sve logističke uvjete koji su bili potrebni za zbrinjavanje, registraciju, pružanje zdravstvene pomoći, organizacije prijevoza, te zaštitu migranata od atmosferskih uvjeta. Tada će se pristupiti zatvaranju kampa u Opatovcu.



Slika 4.7. Lokacije i objekti relevantni za migracijsku krizu u RH 2015.

Izvor:

[https://www.academia.edu/20640454/Migracijska\\_kriza\\_u\\_RH\\_The\\_Historic\\_Scale\\_of\\_Syrias\\_Refugee\\_Crisis\\_case\\_study\\_Croatia\\_](https://www.academia.edu/20640454/Migracijska_kriza_u_RH_The_Historic_Scale_of_Syrias_Refugee_Crisis_case_study_Croatia_) (lipanj, 2016.)

Planom je definirano, ako će Mađarska zatvoriti granične prijelaze s RH, u suradnji sa Slovenijom, su se prvobitni koridori koji su bili usmjereni prema Mađarskoj, preusmjerili na Sloveniju. Plan je provediv sve dok Austrija i Njemačka nastavljaju primati migrante. Detalji plana su sljedeći: migranti će se prevoziti vlakovima iz Tovarnika do Čakovca, a odatle autobusima do graničnih prijelaza Macelj i Mursko Središće, s tim da bi se u početku 300 ljudi usmjeravalo na Macelj, 300 na cestovni prijelaz Mursko Središće, a 1200 na željeznički

<sup>147</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-hrvatska-potpuno-spremna-za-prihvat-izbjeglica-i-nitko-ih-nece-sprijeciti-da-odu-tamo-gdje-zele/17685> (lipanj, 2016.)

<sup>148</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-najavio-mogucnost-zatvaranja-granice/17729> (lipanj, 2016.)

prijelaz Mursko Središće. Slovenija je najavila da su joj kapaciteti od 8000 migranata u tranzitu.<sup>149</sup>

Konkretnim planom je odlučeno ostaviti otvorene granice s odgovarajućom kontrolom, izbjeći moguće sukobe. Organizacija prijevoznih sredstava, distribucija hrane i lijekova, iskorištavanje u prvobitnom stanju postojećih kapaciteta smještaja, te brz i učinkovit provoz prema ostalim članicama EU. Uspostaviti adekvatnu suradnju između vladinih i nevladinih organizacija. Odrediti zadaće Crvenog križa, koji će izvršiti prikupljanje i distribuciju lijekova i hrane. Hrvatske Željeznice imaju zadatak osposobiti odgovarajuće vlakove, priprema autobusa. Vojska je zadužena za izgradnju kampa. Službe nacionalne sigurnosti su prikupljale podatke s terena i uspostavile suradnju s državama u okruženju, kako bi se saznala točna brojka migranata koji su na putu u RH.

Aktivnosti prilikom pripreme, odabira, provedbe, i proces odlučivanja o planu prikazane su u točki 5. MOGUĆNOSTI PRIMJENE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNOJ SITUACIJI – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016.

#### **4.7.5. Krizno komuniciranje tijekom migracijske krize**

Komuniciranje u kriznim situacijama ima iznimno bitnu ulogu. Od samog prikupljanja informacija, obrade istih, kao i razmjene sa svim sudionicima u kriznoj situaciji. Vlada RH objavila je kako je u konstantnom kontaktu sa susjednim državama, te da ima adekvatne informacije o mogućnosti pojave krize u RH.<sup>150</sup> Može se zaključiti kako je razmjena informacija između sudionika odnosno susjednih država u početnom trenutku zakazala. Nakon početnih problema u vidu zatvaranja granica od strane susjednih država, komunikacija se poboljšala i stanje se konsolidiralo. Bez suradnje, krizna se situacija neće u kratkom roku riješiti. Dolazi do razmjene informacija, prvenstveno točnih i pouzdanih, te se komunikacija izvršava i do nekoliko puta u jednom satu. Mediji imaju ulogu informiranja javnosti, te informacije koje dobiju moraju biti točne i pouzdane. Nepouzdanom informacijom, i koja još nije točna mogu izazvati štetne posljedice koje bi otežale cjelokupan proces rješavanja ove krizne situacije. Da se komunikacija odvije na zadovoljavajući način, bitno je odgovoriti zajednički na pitanja što se dogodilo, što će koja država poduzeti, te se nakon toga kreiraju

---

<sup>149</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-hrvatska-prelazi-na-plan-c/17942> (lipanj, 2016.)

<sup>150</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-ostojic-hrvatska-ima-pripremljen-izvanredni-plan-ako-dodje-doval-a-izbjeglica/17680> (lipanj, 2016.)

obavijesti koje će izaći u javnost.<sup>151</sup> Komunikacijom se nastoji ostvariti trajna razmjena informacija, bolje upravljanje granicama, sprječavanje krijumčarenja ljudi, zajedničko upravljanje rutama i sl.

#### **4.8. Statistički podaci i odluke rješavanja krize država u okruženju RH**

Niz mjera i odluka koje donose države, razlikuju se ovisno o unutarnjoj politici istih. Tako pojedine države mijenjaju zakone o migrantima, grade ograde, postavljaju vojsku na graničnim prijelazima, dok druge grade kampove, kontrolirano otvaraju granice, osiguravaju humane uvjete za zbrinjavanje migranata i sl. Različitost u pristupu donošenja odluka, i načinu rješavanja migrantske krize u okruženju država RH, kao i statistički podaci koji govore o razmjerima migrantske krize, te kapaciteti prihvatnih centara pojedinih država, kao i prikaz lokacija istih vidljivi su i definirani u ovom poglavlju.

##### **4.8.1. Bugarska**

Tijekom 2015. godine, Bugarske su vlasti evidentirale sveukupno 31 174 migranata, uključujući ulazak, izlazak te ostanak unutar države. Prema statističkim podacima po nacionalnosti, vidljivo je kako je najviše bilo Iračana, zatim Sirijaca, Afganistanaca, Pakistanaca, te Iranaca. Za razliku od ostalih balkanskih zemalja, te ostalih zemalja članica EU, u Bugarskoj nije uspostavljen plan olakšavanja protoka migranata prema zapadnoj Europi. Dakle, brojke koje su spomenute nisu od strane registriranih dolazaka, već predstavljaju pretpostavku bugarskih vlasti o nereguliranom ulasku u zemlju te izlasku iz zemlje.<sup>152</sup>

Kada se sagledaju ključne točke, odnosno odluke tijekom 2015. godine, vidljivo je kako je u siječnju Bugarska Vlada odobrila odluku izgradnje ograde duž tursko-bugarske granice. Strateška odluka obuhvaćala je izgradnju ograde, te smanjenje ulaska migranata u zemlju, odnosno cilj je bio olakšati kontrolu nad migrantima. Nema organiziranog protoka migranata. Zatim je donesena odluka o uspostavljanju Nacionalnog vijeća za migracije i integracije. Zadatak tog vijeća je donositi i upravljati odlukama u vezi migrantske krize. Koliko je ozbiljno prihvaćen ovaj problem, vidljivo je kako je u svibnju izglasana izmjena zakona o javnoj nabavi, kako bi se izgradnja ograde na bugarsko-turskoj granici izvršila čim prije. Osigurana je logistička podrška u smislu razmještanja specijalnih postrojbi i vojske na

---

<sup>151</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/najnovije-informacije-o-izbjeglicama-u-hrvatskoj/17716> (lipanj, 2016.)

<sup>152</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

graničnim prijelazima, kako bi se pomoglo graničnoj policiji u kontroli graničnog prijelaza s Turskom. Velik broj migranata koji je ušao u zemlju zatražio je izbjeglički status.<sup>153</sup> U tablici 4.3. prikazani su nazivi prihvatnih centara, kapaciteti istih, kao i broj te nacionalnost trenutno smještenih (lipanj, 2016.) u istima. Dok su na slici 4.8. prikazane lokacije prihvatnih centara.

Od početka 2016. godine, pa sve do početka lipnja, zabilježena je brojka od ukupno 2077 migranata koji su ušli neregularnim putem na graničnom prijelazu s Turskom. Osim toga, zabilježeno je još pet migranata na graničnom prijelazu sa Srbijom, jedan na graničnom prijelazu s Makedonijom i Rumunjskom, te 255 na graničnom prijelazu s Grčkom. Prilikom izlaska iz države zabilježene su brojke od 34 migranata prema Turskoj, 3385 na srpskoj granici, tri na makedonskoj, te po šest odnosno 27 migranata na granici s Grčkom i Rumunjskom. U ovom trenutku unatoč zatvaranju graničnih prijelaza od strane Makedonije i Srbije, ne postoji značajnih preusmjerenja migracijskih tokova u Bugarsku.<sup>154</sup>

**Tablica 4.3. Smještajni kapaciteti Bugarske 2016.**

NAZIV OBJEKTA	KAPACITET	TREKUTNO SMJEŠTENIH	NACIONALNOST
OTVOREN PRIHVATNI CENTAR BANYA	70.00	1002	SIRIJCI (37%) AFHANISTNCI (36%) IRAČANI (15%) PAKISTANCI (5%)
OTVOREN PRIHVATNI CENTAR PASTROGOR	320.00		
OTVOREN PRIHVATNI CENTAR SOFIJA	860.00		
OTVOREN PRIHVATNI CENTAR VARZHDEBNA (SOFIJA)	370.00		
OTVOREN PRIHVATNI CENTAR VOENNA RAMP (SOFIJA)	800.00		
OTVOREN PRIHVATNI CENTAR HARMANLI	2710.00		
ZATVOREN PRIHVATNI CENTAR LYUBIMETS	400.00	677	AFGANISTANCI (51%) IRAČANI (13%) SIRIJCI (12%) PAKISTANCI (9%) IRANCI (3%)
ZATVOREN PRIHVATNI CENTAR SOFIA	400.00		
UKUPNO	5930.00	1679	

Izvor: Izradio autor prema: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)



**Slika 4.8. Prikaz lokacija prihvatnih centara Bugarske 2016.**

Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

<sup>153</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

<sup>154</sup> Ibid.

#### 4.8.2. Grčka

U Grčku je tijekom 2015. godine ušlo 853 650 migranata morskim putem, a 3713 kopnenim putem. Ukupno 857 363 migranata. Prema anketama koje su napravljene s evidentiranim migrantima njih 23 % bili su Pakistanci, 20 % Sirijci, 14 % Iranci, 12 % Iračani, 11 % Marokanci, 9 % Afganistanci, te 11 % ostali. Dakle, iz obrađenih podataka vidljivo je kako su velik broj migranata predstavljali i tzv. ekonomski migranti.<sup>155</sup>

Ključne točke i odluke koje su provedene tijekom 2015. godine u Grčkoj. Nakon pristizanja velikog broja migranata, te nedostatka kapaciteta, strateška odluka koja je donesena je osigurati adekvatna sredstva kako bi se migrantima osigurao nesmetani izlazak iz zemlje nakon registracije. U veljači je Grčka odlučila započeti proces raspuštanja neprijavljenih migranata iz pritvora u *Amygdaleza*, sjeverozapadno od Atene. Tijekom travnja je donesena odluka od strane ministarstva migracijske politike da sve općine i regije moraju predložiti pokrivene prostore, koji se s minimalnim ulaganjem mogu koristiti prilikom pružanja logističke potpore. U srpnju je donesena odluka od strane kriznog stožera u raspoređivanju 547 policajaca na istočnoj Makedonskoj strani kako bi se tokovi migranata stavili pod nadzor. Također donesen je zakon koji omogućuje djeci migranata pohađanje osnovne škole u Grčkoj, te mogućnost dobivanja državljanstva. Odluke koje su donesene a bitne su s logističkog aspekta. U rujnu je donesena odluka da tzv. izlazni kamp postane operativan. Migranti koji čekaju za prijelaz u Makedoniju, biti će smješteni u taj kamp. Kamp je opremljen sanitarnim čvorom, adekvatnim količinama hrane i vode, kao i *Wi-Fi*, i mobilnim punjačima. U listopadu je broj ulazaka migranata rapidno rastao, te je u prosjeku dosegao brojku od 10 000 migranata dnevno. U studenome je Makedonija odlučila kako samo Sirijci mogu prelaziti granicu. Afganistanci i Iračane neće primiti. Tada je došlo do prvih sukoba u kampu, te je krizna situacija eskalirala. U prosincu je donesena odluka kako će se evakuirati izlazni kamp. Željeznički prijevoz migranata je obustavljen, te su započeli novi sukobi. Na samom kraju godine, Europska komisija objavljuje sredstva za stvaranje 20 000 mjesta koja bi trebala biti dovoljna za pružanje usluga smještaja za tražitelje azila u Grčkoj.<sup>156</sup>

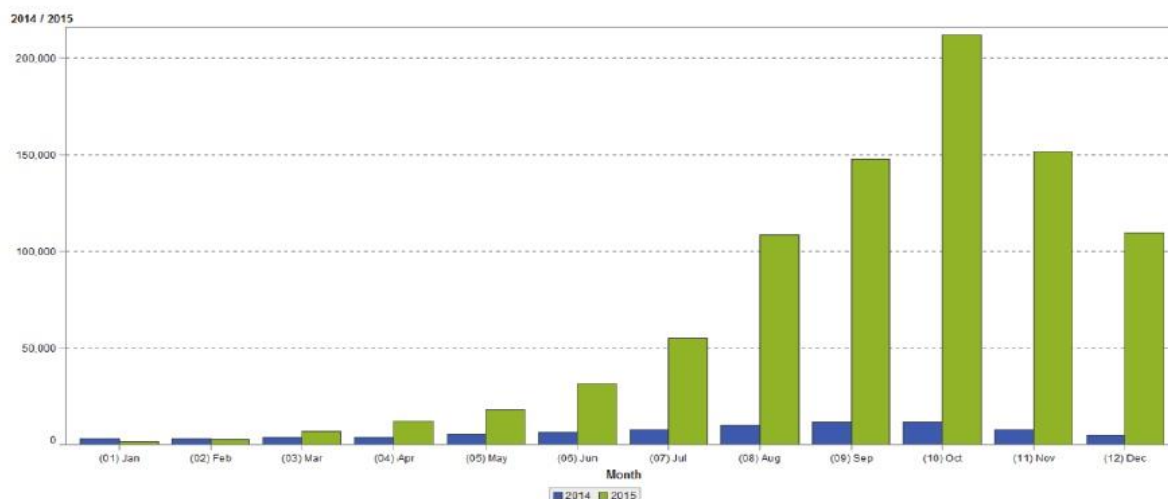
Do 15.6.2016. godine, u Grčku je ušlo 159 061 migranata. Vidljivo je u tablici 4.4. kako su kapaciteti kampova nedovoljni za smještaj svih migranata. Grčka ima ukupno 56 prihvatnih centara, kapaciteta 48 387, a trenutno je smješteno u centrima oko 50 516

---

<sup>155</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

<sup>156</sup> Ibid.

migranata. U grafikonu 4.3. vidljivo je kako je broj migranata kontinuirano rastao sve do srpnja 2015. godine, kada je broj migranata počeo velikom brzinom rasti pa sve do više od 200 000 migranata u listopadu. Listopad 2015. godine je predstavio prijelomnu točku eskalacije krize, koja se zatim proširila balkanskom rutom.<sup>157</sup>



**Grafikon 4.3. Prikaz broja ulazaka migranata u Grčku po mjesecima 2014./2015. godine**

Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

**Tablica 4.4. Prikaz broja prihvatnih kampova u Grčkoj, kapaciteta i trenutno smještenih migranata u 2016. godini.**

REGIJA	BROJ PRIHVATNIH CENTARA	KAPACITET	TREKUTNO SMJEŠTENIH	NACIONALNOST
AGEAN	7	6850	8422	Sirijci, Iračani, Afganistanci, Pakistanci
MAKEDOSKO - TRACIJSKA	25	22321	22757	Sirijci, Iračani, Afganistanci
ATTICA	12	12566	14858	Sirijci, Afganistanci, Iračani, Afrički državljani, Iranci
PELEPONEZ I ZAPADNO GRČKA REGIJA	12	6650	4479	Sirijci, Afganistanci, Iračani, državljani Europe
UKUPNO	56	48387	50516	

Izvor: Izradio autor prema: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

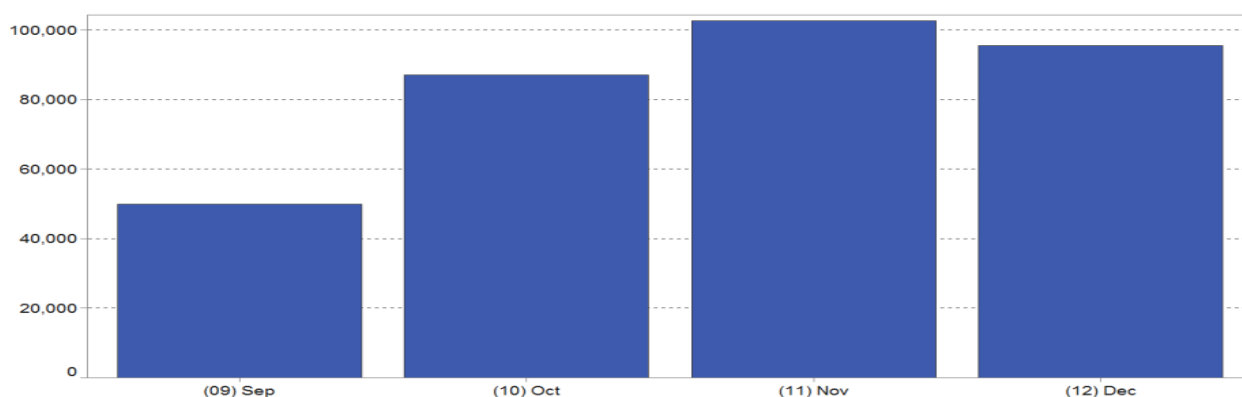
#### 4.8.3. Makedonija

U Makedoniju je od početka migrantske krize koja ju je zahvatila 19.6.2015, pa sve do kraja 2015. godine evidentirano je prilikom ulaska 388 233 migranata. Nema dostupnih

<sup>157</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

podataka razdoblje prije rujna. Prema dostupnim podacima iz prosinca, vidljivo je kako je najviše migranata bilo iz Sirije, točnije njih 43 %, 30 % iz Afganistana, 26 % iz Iraka, te 1 % iz Irana.<sup>158</sup>

Ključne odluke i točke koje su tijekom 2015. godine donesene i provedene u Makedoniji. Nakon ulaska prvih migranata u Makedoniju, odlučilo se i pristupilo izmjeni zakona o tražiteljima azila. Ključna točka ove odluke bila je, da migranti koji namjeravaju zatražiti azil, isti moraju zatražiti u roku od 72 sata nakon ulaska u zemlju. Ukoliko to ne učine, moraju napustiti zemlju. Kako su migranti počeli pristizati u sve većem broju, donesena je odluka o aktivaciji kampa na grčko-makedonskoj granici. U kolovozu je izvršena i službena aktivacija Vinojug tranzitnog kampa. Vlada je proglasila krizno stanje na jugu i sjeveru zemlje. Vrhunac krize je nastupio u listopadu, kada je 10 471 migranata ušlo na južni granični prijelaz u Vinojug tranzitni kamp. Nakon što je kriza eskalirala, i nakon što su sukobi izmicali kontroli, Makedonija je odlučila zatvoriti granične prijelaza za ekonomske migrante. Ulazak u zemlju je dopušten prvenstveno migrantima iz Sirije, a zatim migrantima iz Iraka te Afganistana. U grafikonu 4.4. vidljivo je kako je u studenom kroz Makedoniju prošlo više od 100 000 migranata. Dakle, migrantska kriza je svoj vrhunac dosegla u studenome, a u prosincu je brojka migranata na ovoj ruti počela polako opadati. U prvom kvartalu 2016. godine u Makedoniji je zabilježeno 89 670 migranata.<sup>159</sup> Proces rješavanja ove krize u Makedoniji je zabilježen velikim sukobima vojske i policije s migrantima.



**Grafikon 4.4. Grafički prikaz broja ulazaka migranata u Makedoniju po mjesecima 2015. godine.**

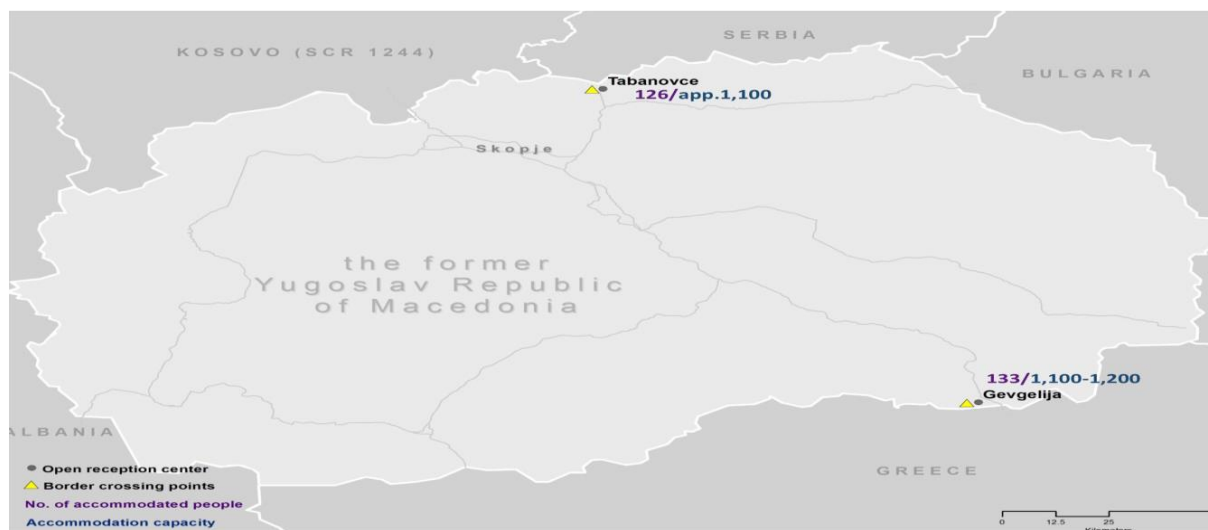
**Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)**

S logističkog aspekta, krizni stožer Makedonije organizirao je dva ključna tranzitna centra (prikazani na slici 4.9.), koji su povezani željezničkim prijevozom. Prvi centar se nalazi

<sup>158</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

<sup>159</sup> Ibid.

na graničnom prijelazu s Grčkom (ulazni centar), a drugi na graničnom prijelazu sa Srbijom (izlazni centar). Tranzitni centar Vinojug se nalazi u blizini graničnog prijelaza s Grčkom. Kapacitet je od oko 1100 do 1200 smještajnih mjesta. U ovom centru se trenutno (lipanj, 2016.) nalazi 121 migrant. Ovaj tranzitni centar je do ožujka 2016. godine predstavljao glavnu polaznu točku za migrante koji dolaze iz Grčke. U ovom tranzitnom centru se vršila registracija migranata, te registracija onih koji su zatražili azil u Makedoniji. Nakon izvršene registracije, migranti su provodili po nekoliko sati u kampu, radi pripreme prijevoznih sredstava za njihov daljnji tranzit. Organizirani su vlakovi, te druga prijevozna sredstva poput autobusa, privatnih kombi vozila i automobila. Migranti su prvenstveno vlakovima prebačeni do sjeverne granice sa Srbijom. Drugi tranzitni centar je centar Tabanovce. Ovaj objekt se nalazi na graničnom prijelazu sa Srbijom. Kapacitet ovog tranzitnog centra je 1100 smještajnih mjesta. Trenutno (lipanj, 2016. godine) u kampu se nalazi 134 migranata, uglavnom Afganistanci i Iračani. Ovaj centar je do početka ožujka 2016. godine predstavljao glavnu izlaznu točku za migrante koji su usmjeravani u Srbiju.<sup>160</sup>



**Slika 4.9. Prikaz lokacija tranzitnih centara u Makedoniji**

**Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)**

#### **4.8.4. Srbija**

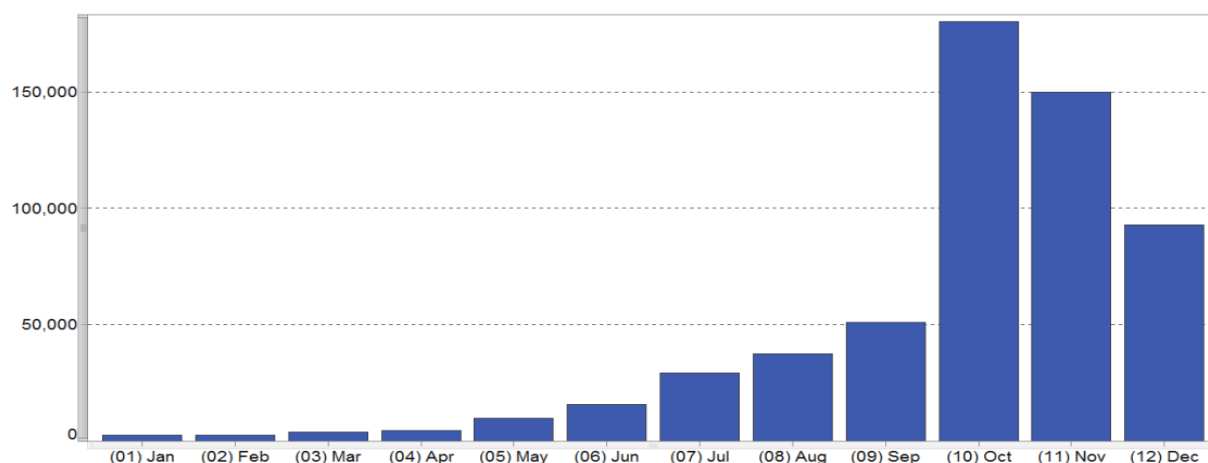
U Republiku Srbiju je tijekom 2015. godine evidentirano 579 518 migranata. Migranti su zaprimljeni i evidentirani u tranzitno registracijskom centru Preševo.<sup>161</sup> Ključne odluke i točke koje su tijekom 2015. godine donesene i provedene u Srbiji. U lipnju je Vlada

<sup>160</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

<sup>161</sup> Ibid.



Republike Srbije osnovala radnu skupinu za rješavanje pitanja i aktivnosti u vezi migracijskih tokova. Točnije, osnovan je krizni stožer koji ima ulogu donošenja i provedbe odluka u procesu rješavanja nastale krizne situacije. Prve ključne odluke koju su realizirane su uspostavljanje prihvatnog centra u Preševu na granici s Makedonijom. Tu su provedene aktivnosti evidentiranja migranata, te organizacija prijevoza prema Mađarskoj. U rujnu je došlo do poremećaja u provedbi plana, zato što je Mađarska zatvorila granice sa Srbijom. Tada je krizni stožer donio odluku u promjeni rute toka migranata prema RH. U listopadu je donesena odluka kako će se u funkciju staviti centar za upis migranata u Dimitrovgradu u blizini granice s Bugarskom. Na slici 4.10. prikazani su svi prihvatni centri, a u tablici 4.5. kapaciteti istih. U međuvremenu je došlo do zatvaranja granica RH sa Srbijom, međutim u studenom je uspostavljena suradnja te je donesena odluka u dopuštanju ulaska vlakova iz RH u Srbiju, kako bi se lakše izvršio prijevoz prema Sloveniji.<sup>162</sup> Na grafikonu 4.5. vidljivo je kako je i u Srbiji vrhunac migrantske krize dosegnut u listopadu, kada je u mjesec dana u Srbiju ušlo više od 170 000 migranata.



**Grafikon 4.5. Prikaz ulazaka migranata u Srbiju po mjesecima tijekom 2015. godine**

**Izvor:** <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

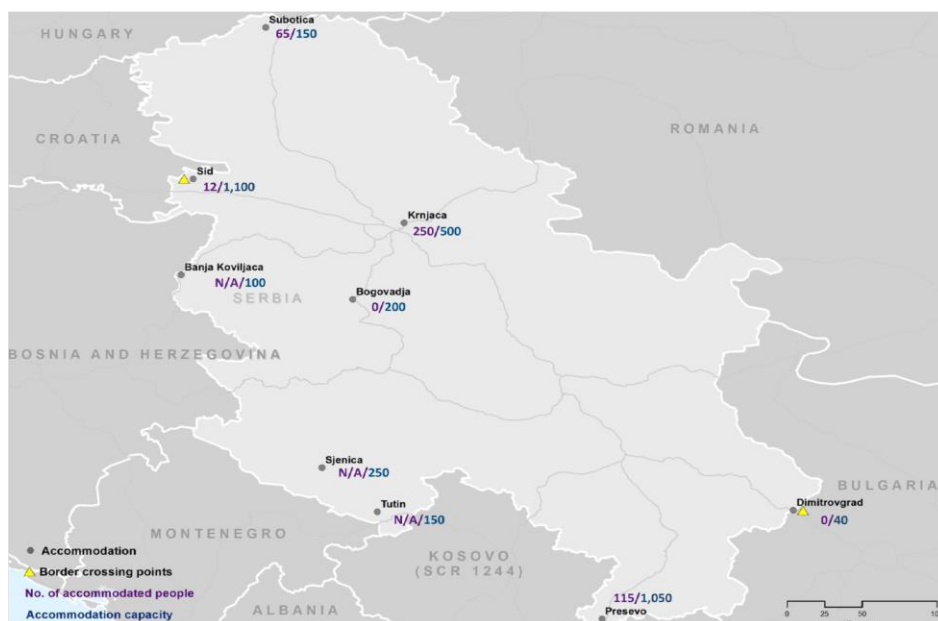
Prema podacima za prvi kvartal 2016. godine u Srbiju je ušlo 96 884 migranata. Organizirano je devet prihvatnih centara, s ukupnim kapacitetom od 3540 smještajnih mjesta. Prijevoz prema Mađarskoj i RH se izvršavao željezničkim putem te autobusima. Također, i privatnici su izvršavali prijevozne usluge, koje nisu bile kontrolirane od strane kriznog stožera.

<sup>162</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

**Tablica 4.5. Prikaz kapaciteta prihvatnih centara i trenutno smještenih migranata u Srbiji**

NAZIV PRIHVATNOG CENTRA	KAPACITET	TREKUTNO SMJEŠTENIH (lipanj, 2016.)
PREŠEVO	1050	115
SUBOTICA	150	65
ŠID	1100	12
DIMITROVGRAD	40	0
KRANJACA	500	-
BANJA KOVILJACA	100	-
SJENICA	250	-
TUTIN	150	-
BOGOVAĐA	200	-
<b>UKUPNO</b>	<b>3540</b>	<b>192</b>

Izvor: Izradio autor prema: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)



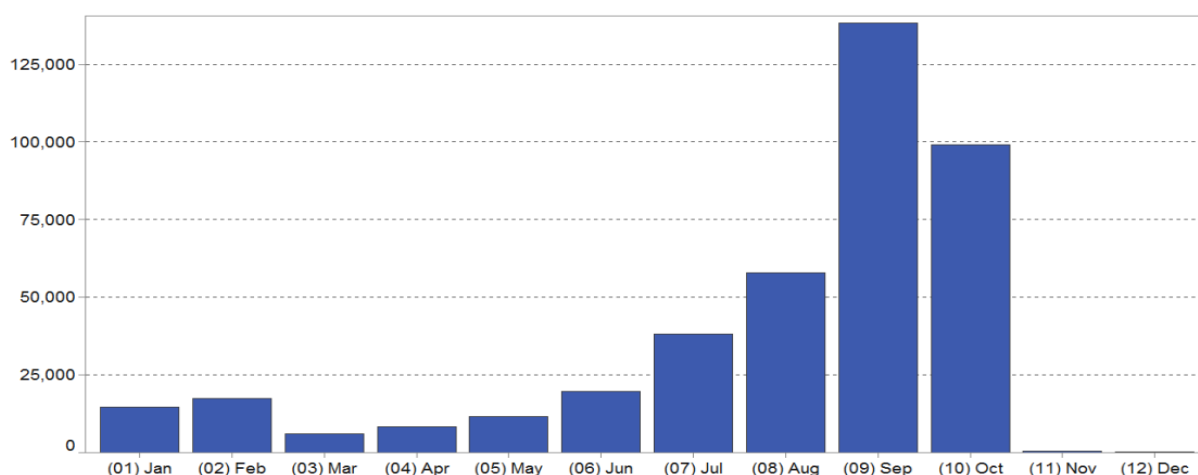
**Slika 4.10. Prikaz lokacija prihvatnih centra u Srbiji**

Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

#### 4.8.5. Mađarska

U Mađarskoj je tijekom 2015. godine evidentirano ukupno 411 515 migranata. Na grafikonu 4.6. vidljiv je prikaz broja migranata koji su ušli u Mađarsku po mjesecima 2015. godine, vidljivo je kako je kriza vrhunac dosegla u rujnu. Ključne odluke i točke koje su tijekom 2015. godine donesene i provedene u Mađarskoj. Iako je u početku Mađarska primala migrante, Mađarska je odlučila započeti izgradnju zida prema Srbiji. Mađarska se politika i stav građana, suprotstavljali migrantima. Sredinom rujna završena je izgradnja zida duž srpske granice. Mađarska je odlučila i pristupila izmjeni zakona o migrantima. Te je u isti uvela elemente kaznenog dijela ako se neko od migranata pokuša popeti se na zid, odnosno preko zida. Nadalje donesena je odluka sprječavanja tzv. masovnog useljavanja. Mjere koje su

se donijele osim zida, te zakonskih regulativa, su postavljanje vojske, policije te specijalnih postrojbi na granične prijelaze sa Srbijom. Sljedeća odluka koja je donesena je, da će se ako je potrebno, ograda proširiti prema rumunjskoj granici. Nakon što je RH usmjerila tokove migranata prema Mađarskoj, donesena je odluka kako će se i prema RH zatvoriti granica. Također, Mađarska je i dalje ustrajala da neće primiti migrante, što je vidljivo iz odluke o nepoštivanju odluke EU o obveznim kvotama zaprimanja migranata.<sup>163</sup> Od 1.1.2016. do 15.6.2016. godine, evidentirano je 15 609 migranata. Zbog postavljene bodljikave žice na srpskim i hrvatskim graničnim prijelazima, vidljivo je smanjenje broja dolazaka migranata. Međutim, tijekom veljače, ožujka, travnja i svibnja došlo je do kontinuiranog rasta dolaska migranata kroz Republiku Srbiju. Granice su u Mađarskoj službeno zatvorene od rujna 2015. godine, kada je i završena izgradnja ograde. Međutim, migranti su uspjeli probiti ogradu samo kod službenih prijelaza, gdje se nalaze tranzitne ročke Tompa i Riska na granici sa Srbijom. Međutim, treći dio ove granice je u izgradnji, gdje izbjeglice mogu podnijeti zahtjev za azil, u selu *Asotthalom*. Prosječan broj dnevnih dolazaka kontinuirano raste od siječnja 2016., dosegnuvši najviše 21 320 u svibnju 2016. godine. Zabilježen je rast od 1 % na mjesečnoj razini. Trenutno postoje određeni povremeni dolasci kroz Rumunjsku, te osim njih ne postoje određeni pokazatelji dolazaka migranata nakon službenog zatvaranja tzv. Balkanske rute.<sup>164</sup>



**Grafikon 4.6. Prikaz broja migranata koji su ušli u Mađarsku po mjesecima 2015. godine**

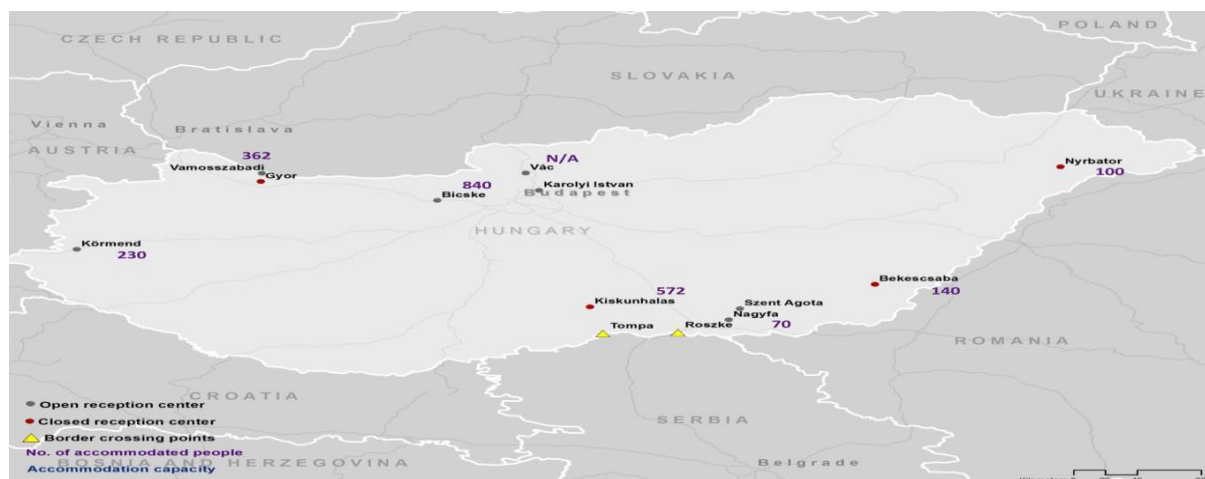
**Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)**

S logističkog aspekta, definirane su dvije ulazne točke. Uspostavljeni su prihvatni centri, kojima upravlja Ured za migrante i državljanstvo. Mađarska vlada je nedavno objavila kako će prihvatne centre zatvoriti do kraja 2016. godine. *Vamosszabadi* prihvatni centar vodi i

<sup>163</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

<sup>164</sup> Ibid.

upravlja Ured za migrante i narodnosti. *Vamosszabadi* je otvoren centar u kojem je prisutno nekoliko nevladinih organizacija. Cilj je u objekt smjestiti obitelji, kao i ostale migrante. Osim navedenih centara za prihvat, tu su i četiri zatvorena prijemna centra koji se nalaze u *Nyrbator*, *Kiskunhalas*, *Gyor*, *Nagyfa*, a isti su bili pokrenuti od strane mađarske policije. Novi otvoreni prihvatni centar osnovan je krajem travnja u *Kermendin*, u blizini granice s Austrijom. Lokacija svih navedenih prihvatnih centara, vidljiva je na slici 4.11.<sup>165</sup>



**Slika 4.11. Prikaz lokacija prihvatnih centara u Mađarskoj**

Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

#### 4.8.6. Slovenija

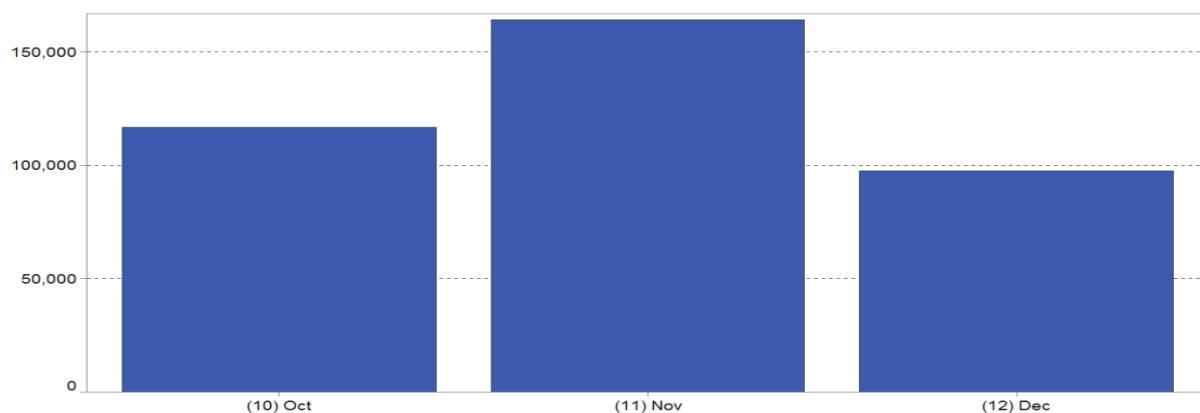
Od početka migrantske krize koja je u Sloveniji nastupila 16.10.2015. godine, pa sve do kraja godine, evidentiran je ulazak 378 604 migranata. Najviše je bilo migranata iz Sirije njih čak 44 %.

Ključne odluke i točke koje su tijekom 2015. godine donesene i provedene u Sloveniji. Prvi veliki priljev migranata je Slovenija osjetila u razdoblju od 17.9. do 22.9., kada je u Sloveniju ušlo 3500 migranata. Odluka Slovenije u rješavanju ove krize se razlikovala od odluke RH. Kada je Mađarska zatvorila granicu s RH tada je RH tokove migranata usmjerila prema Sloveniji. Prva odluka Slovenije je izmjena zakona o obrani, te dodjeljivanje većih ovlasti oružanim snagama u procesu zaštite granice, kao i u prihvatu te pripremi smještaja za potporu. Prijelomnu točku krize, Slovenija je osjetila kada je u jednom danu pristupilo 12 619 migranata. To je premašilo kapacitete Slovenije, te je odlučila zatvoriti granice s RH, te uspostaviti na taj način bolju kontrolu nad migrantima.<sup>166</sup> Slovenija ima pet prihvatnih centara

<sup>165</sup> <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

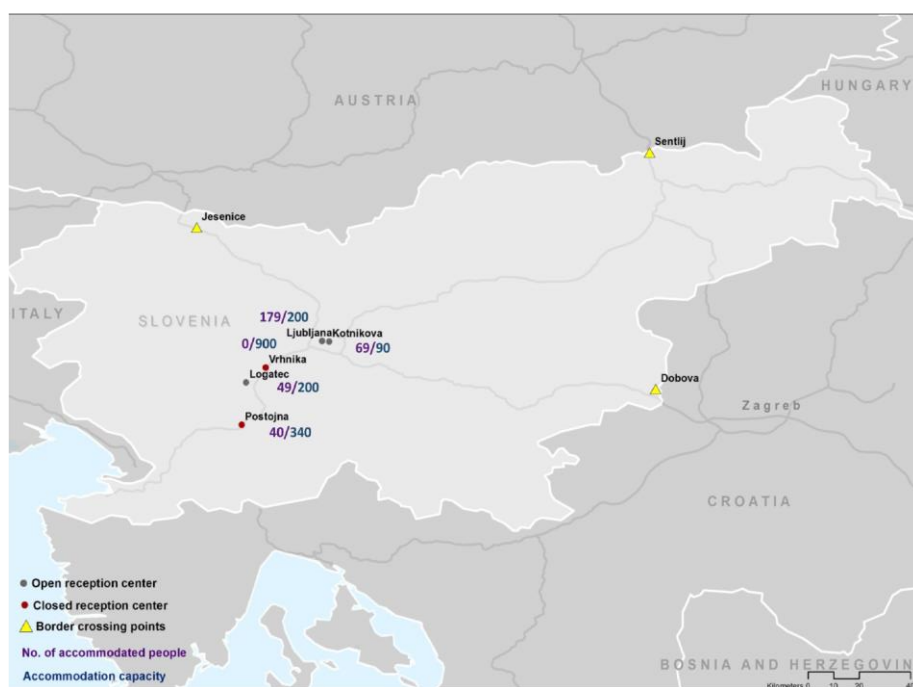
<sup>166</sup> Ibid.

(slika 4.12.), od ukupno kapaciteta 1730 smještajnih mjesta. Kao što je vidljivo u grafikonu 4.7. vrhunac krize dosegnut je u studenome, kada je u samo mjesec dana kroz Sloveniju prošlo više od 150 000 migranata.



**Grafikon 4.7. Prikaz ulaska broja migranata u Sloveniju po mjesecima 2015. godine**

Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)



**Slika 4.12. Grafički prikaz lokacija prijamnih centara u Sloveniji**

Izvor: <https://migration.iom.int/europe/> (lipanj, 2016.)

## **5. MOGUĆNOSTI PRIMJENE LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA U KRIZNOJ SITUACIJI – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016.**

### **5.1. Proces logističkog odlučivanja – MIGRANTSKA KRIZA 2015./2016.**

Prikaz procesa logističkog odlučivanja kroz faze biti će prikazan u kontekstu RH. Definirat će se svi segmenti procesa odlučivanja, od faza odlučivanja, vrsta odluka, okolnostima u kojima se odlučuje, te sami načini odlučivanja.

#### **5.1.1. Identifikacija problema i definiranje zadatka**

Proces odlučivanja započinje fazom planiranja. Prvi korak je korak identifikacije i definiranja problema. Nakon što je nastupila migrantska kriza u Europi, RH je pomno pratila cjelokupnu situaciju. U početku je migrantska kriza zaobilazila teritorij RH, iako se RH nalazi na izrazito povoljnom geoprometnom položaju. Razlog zaobilazanja RH u prvotnom toku Balkanske rute migranata, je taj što RH još uvijek nije u schengenskoj zoni. Nakon što je Mađarska zatvorila granične prijelaze sa Srbijom, tokovi Balkanske rute migranata preusmjereni su prema RH. To je krucijalni trenutak koji je inicirao početak procesa odlučivanja rješavanja nastale krizne situacije, kada se isti nije izvršio prije dolaska migranata u RH. Problem koji treba riješiti predstavlja veliki broj migranata koji ulazi u RH. Taj broj je premašio sva očekivanja, te je bilo potrebno u kratkom roku donijeti konkretne odluke. Potrebno je definirati odgovarajuće odluke na koji način i kako postupiti u novonastaloj situaciji. Ova faza je iznimno važna, te je potrebno definirati adekvatne ciljeve, jer će o njima ovisiti uspješnost cjelokupnog procesa rješavanja krize.

Mađarska je zatvorila granične prijelaze sa Srbijom. Tokovi migranata su preusmjereni prema RH. Kriza je RH zahvatila 16.9.2015. godine. Kroz razdoblje od 24 sata u RH je prema podacima MUP-RH ušlo 11 003 migranata. Ta brojka je premašila sve dostupne kapacitete RH za smještaj migranata. Vlada RH je donijela odluku o uspostavljanju Stožera za koordinaciju aktivnosti povodom dolaska migranata u Republiku Hrvatsku. Isti je uspostavljen 17.9.2016. godine.

Zadaća stožera je bila osigurati koordinirano djelovanje svih nadležnih tijela i institucija, s ciljem humanitarnog prihvaćanja i zbrinjavanja migranata. Voditelj stožera je bio ministar unutarnjih poslova. Stožer su još sačinjavali pripadnici ministarstava koja su sudjelovala u procesu rješavanja krize. Od Ministarstva vanjskih i europskih poslova,

Ministarstva rada i mirovinskog sustava, Ministarstva zdravlja, Ministarstva obrane, kao i ravnatelj Državne uprave za zaštitu i spašavanje. Također ovisno o razvoju situacije u stožer su se uključivali i predstavnici drugih tijela i institucija. Proces pripreme i donošenja odluka se donosio skupnim odlučivanjem. Organizacijske i administrativno-tehničke aktivnosti je izvršavalo Ministarstvo unutarnjih poslova.

Cilj Republike Hrvatske je ubrzati proces prolaza migranata kroz njen teritorij, te usmjeravanje migranata prema Mađarskoj, odnosno Sloveniji. Osim toga, potrebno je izvršiti adekvatan proces evidentiranja migranata, pružanja zdravstvene pomoći, stvaranje humanih uvjeti tranzitnog boravka migranata u RH. Kako bi se isti i ostvarili, potrebno je i osigurati adekvatne resurse, kako bi se na operativnoj razini aktivnosti provele što učinkovitije. Navedene aktivnosti potrebno je izvršiti uz očuvanje nacionalnih interesa i sigurnosti, humanog aspekta, te ne postati sabirni centar Europe za migrante.

#### **5.1.2. Analiza postojećeg stanja**

Analizom postojećeg stanja nastoje se utvrditi resursi koji su na raspolaganju, kako bi se problem riješio, odnosno ostvario zadani cilj. Nastoje se utvrditi smještajni kapaciteti, oprema u smještajnim centrima, i za smještajne kapacitete, zalihe ležajeva, šatora, pokrivača, lokacija istih, međusobna povezanost, kapaciteti i dostupnost prijevoznih sredstava, odnosno mogućnosti prijevoza, zalihe hrane i lijekova, vode, odjeće, ljudski potencijali, prevoditelji, psihološka pomoć, zdravstvena pomoć, financijska sredstva te ostali potrošni materijali. Koliki su oni bili za pojedine organizacije koje su sudjelovale u ovom procesu rješavanja migrantske krize kao što su MUP-RH, MORH, DUZS, Crveni Križ, Ministarstvo gospodarstva – Ravnateljstvo za robne zalihe, prikazano je u točki 5.2. Logistički pristup rješavanja MIGRANTSKE KRIZE 2015./2016. Dakle, postojeće stanje prikazuje određena ograničenja, te je potrebno postaviti prioritete. Pristupilo se izgradnji i otvaranju novih centara za smještaj migranata, prikupljale su se donacije od hrane pa sve do potrošnog materijala, izvršila se relokacija resursa, te prebacivanje migranata iz jednog u drugi prihvatni centar.

Državna Uprava za zaštitu i spašavanje te Crveni Križ, su putem pismenog zahtjeva sukladno proceduri, od Ministarstva gospodarstva – Ravnateljstvo za robne zalihe zatražili

uključivanje u proces rješavanja krizne situacije. S istim je započeto u srijedu, 16.9.2015. godine, s isporukom opreme za zbrinjavanje i hrane za izbjeglice koje dolaze u Hrvatsku.<sup>167</sup>

Izvršenom analizom definirano je kako Ministarstvo gospodarstva-Ravnateljstvo za robne zalihe u strateškim robnim zalihama na raspolaganju ima opremu za zbrinjavanje otprilike 9000 izbjeglica u šatorskim naseljima. Uz sudjelovanje drugih ministarstava i tijela državne uprave, može se dodatno zbrinuti još 15 000 izbjeglica opremom za zbrinjavanje (deke, jastuci, jastučnice, plahte) u zidanim objektima poput vojarni, hostela, hotela i sl.<sup>168</sup>

Nadalje, analizom su utvrđeni resursi, koji su dostupni na zalihama. Iz strateških robnih zaliha Ministarstvo gospodarstva - Ravnateljstvo za robne zalihe može, u svrhu zbrinjavanja izbjeglica, uputiti više od 1500 šatora različitih veličina, 9000 ležajeva, 7500 vreća za spavanje, više od 20 000 deka, jastuka i plahti te razne vrste hrane, cjelodnevne suhe obroke, paštete, juneće meso, riblje konzerve, brašno, mlijeko i jaja u prahu, tjesteninu, vodu i razne druge vrste mesa i gotovih jela. Robne zalihe Ministarstva gospodarstva također imaju zalihu hrane dostatnu za namirenje 50 000 ljudi minimalno 30 dana. Ukoliko dođe do potrebe za popunjavanjem strateških robnih zaliha, Ministarstvo gospodarstva – Ravnateljstvo za robne zalihe na vrijeme će zatražiti od Vlade Republike Hrvatske sredstva za nabavku istih.<sup>169</sup>

Također, bitno je provesti analizu cjelokupne situacije, te sagledati rute kojima se migranti kreću, pronaći i prikazati uska grla, te sagledati gdje postoje opasnosti i prijetnje. Nakon što se izvršila analiza postojećeg stanja, moglo se pristupiti traženju i definiranju inačica rješenja problema.

### **5.1.3. Traženje inačica rješenja problema**

U ovoj fazi procesa logističkog odlučivanja nastoji se izvršiti adekvatna priprema odluke. Pristupa se izradi određenog broja mogućih rješenja. Ova faza, predstavlja uvodni dio u proces vrednovanja inačica, te odabira optimalne inačice. Gdje, kako i na koji način pomoći i usmjeriti migrante.

Proces pripreme odluke započinje postavljanjem cilja. Kada se jasno definiraju ciljevi pristupa se pripremi i traženju inačica rješenja problema. Cilj mora biti jasan, plan ostvarenja mora biti prilagodljiv, te sami ciljevi moraju biti mjerljivi kako bi se mogli usporediti rezultati

---

<sup>167</sup> <http://www.mingo.hr/page/ministarstvo-gospodarstva-ravnateljstvo-za-robne-zalihe-u-dva-dana-istorucilo-hranu-i-opremu-za-izbjeglice-u-vrijednosti-od-gotovo-4-milijuna-kuna> (lipanj, 2016.)

<sup>168</sup> Ibid.

<sup>169</sup> Ibid.



na kraju provedbe procesa. Doneseni su ciljevi za svaku fazu procesa rješavanja krizne situacije. Ključan cilj je održati nacionalnu sigurnost na visokoj razini, a samim time i sigurnost EU. Osigurati adekvatne uvjete zbrinjavanja i kontrole tokova migranata, te osigurati prijevoz prema ostalim članicama EU. Cilj je ostvariti kontrolirani ulazak u zemlju, kao i tranzit kroz RH. Donesena je odluka od strane Vlade RH, kako RH ne planira postati sabirni centar za migrante, te da se neće zatvarati granični prijelazi.

Prikupljanje i odabir relevantnih informacija predstavljaju bitan čimbenik formiranja inačica odlučivanja. RH je od početka migrantske krize prikupljala informacije o mogućem dolasku iste. Nakon što se ruta migranata preusmjerila s morskog, na kopneno područje odnosno Balkansku rutu, rizik od dolaska krize u RH postoji ali je izrazito nizak. Razlog niskog rizika je taj što migranti svoj put prema Njemačkoj traže kroz Mađarsku, a ne kroz RH. Činjenica je da se Mađarska nalazi u schengenskoj zoni, te ima prioritet među migrantima u odnosu na RH. Međutim, informacije s terena pokazuju mogućnost zatvaranja granice Mađarske prema Srbiji. Nakon prvog puštanja migranata iz Mađarske prema Njemačkoj nema informacija o mogućnosti zatvaranja granica, te se proces odvija prema planiranim aktivnostima. Nakon samo nekoliko dana, točnije 10. rujna, Njemačka zatvara željeznički promet s Danskom. Zatim dolazi i do zatvaranja cestovnog prometa između ovih dviju država. Danska zatvara granice i onemogućuje prolazak migranata prema Švedskoj. Austrija također zatvara prekogranični promet s Mađarskom. Prema informacijama s terena, rizik od preusmjeravanja migrantskog toka u RH se povećava. Zatvaranje Njemačke granice prema Austriji, te Austrijske prema Sloveniji i Mađarskoj, a zatim Mađarske granice prema Srbiji, predstavlja trenutak dolaska migrantske krize u RH. Prvobitne informacije govore da se ne radi o prevelikoj brojci migranata koji bi trebali ući u RH. Pristupa se izradi inačica rješavanja problema.

Prilikom definiranja, odnosno izrade inačica bitno je pronaći odgovor na pitanje kako postići zadane ciljeve. Prvobitna inačica rješenja problema koju je donio Stožer za koordinaciju aktivnosti povodom dolaska migranata u Republiku Hrvatsku, bitno se razlikovala od pristupa ostalih zemalja. Kako je cilj RH bio ubrzati proces prijevoza migranata prema Sloveniji i Mađarskoj, RH je odlučila otvoriti granice sa Srbijom. Prema ovoj inačici definirano je kako neće biti zatvaranja granica. Način na koji će se izvršiti postavljeni cilj je taj da se osiguraju adekvatna prijevozna sredstva (autobusi, vlakovi) kojima će se od graničnog prijelaza do registracijskog centra prevoziti migranti. Nakon dolaska u registracijski centar, migranti će se nakon evidentiranja formirati u grupe koje će biti

usmjerene prema Sloveniji i Mađarskoj. Definirano je prvenstveno pravo korištenja prijevozne usluge, napravljen je vozni red. U slučaju dolaska velikog broja izbjeglica i migranata, bit će potrebno osigurati smještajne kapacitete i dovoljne količine osnovne humanitarne pomoći, što je moguće jedino u koordinaciji i suradnji sa svim važnim ministarstvima i drugim akterima na nacionalnoj i lokalnoj razini. Nakon toga, pristupa se definiranju smještajnih lokacija, te raspored prosljeđivanja prema istima.

Ključne točke prve inačice su otvaranje granica, osiguravanje prijevoza do Mađarske i Slovenije, priprema i lociranje registracijskih centara. Naravno, prisutnost ostalih službi za pružanje adekvatne zdravstvene njege, prevoditelja, distribucije hrane i lijekova. Prva inačica je humanitarnog karaktera, i shvaćena je kao kriza tranzitnog problema.

Druga mogućnost je obuhvaćala zatvaranje graničnih prijelaza sa Srbijom i Mađarskom te onemogućavanje nekontroliranog ulaska migranata u RH. Također ostvariti kontrolirani ulazak i propuštati isključivo migrante iz Sirije. U opciji nije bila mogućnost izgradnje ograde, već slanja vojske te specijalnih postrojbi na granične prijelaze. Takve modele su koristile u tom trenutku ostale države u okruženju. Mađarska je gradila ogradu i postavila veliki broj policajaca i vojnika prema Srbiji, žica je postavljena i na makedonsko-grčkoj granici, Slovenija je također stavila žicu prema RH, Bugarska je izgradila zid prema Turskoj. Odluka ostalih zemalja u tom trenutku je blokirati granične prijelaze, te spriječiti prolazak migranata.

Predstavljena je i nadopunjena prva inačica, koja je podrazumijevala stvaranje registracijskih te smještajnih centara sa svom potrebnom infrastrukturuom i osobljem, izgradnju novog kampa, pružanje adekvatne liječničke pomoći, kao i distribucija i opskrba hranom. Ostvarivanje suradnje svih organizacija. Delegiranje odgovornosti, na niže razine. Svaka organizacija će izvršavati aktivnosti koje su u njenoj nadležnosti. Za distribuciju lijekova i hrane, kao i pružanje liječničke pomoći, osiguravanje prevoditelja zadužen je Crveni Križ. Vojska je angažirana u izgradnji kampa, a ostale aktivnosti provodit će Državna uprava za zaštitu i spašavanje. Nadalje, aktivnosti koje nadopunjuju prvotnu inačicu, razdvajanje i evidentiranje migranata zbog međunarodnih propisa, bitno je evidentirati i razdvojiti migrante iz Sirije, od tzv. ekonomskih migranata. Razlog je taj što je EU propisala da se ekonomski migranti ne propuštaju preko granica, uspostavljanje dogovora sa Slovenijom i Mađarskom, te zatim i Srbijom o dozvoljenoj brojci propuštanja migranata preko granice. Nakon toga, se pristupa definiranju rute, te rasporeda prijevoza. Stvaranje

mogućnosti o prolasku vlaka iz RH u Srbiju po migrante, te prijevoz istih u suradnji sa Slovenijom prema Austriji. Ostvarivanje suradnje svih organizacija.

Također, definirano je kako su sve inačice fleksibilne, te imaju aspekte mogućnosti dopunjavanja s novim odlukama ovisno o razvoju situacije. Razlog tome je taj što je okolina donošenja odluka izrazito nestabilna, te se promjene događaju iz sata u sat. Osim što su fleksibilne, postoji mogućnost ekvivalentne zamjene, za inačicu koja nije u odabrana, ali sadrži elemente (resurse) koji su potrebni za rješavanje novonastale situacije.

Okolnosti odlučivanja se provode u izrazito turbulentnoj okolini. Okruženje u kojem je prisutan problem migracijske krize je izrazito nestabilno i turbulentno. Velik broj migranata je u izrazito kratkom roku ušao u RH. Tu se pojavljuje i vremenski pritisak donošenja odluke. Iz tog razloga se pojavljuje mogućnost pogreške. Iako su informacije o dolasku migranata postojale, one su pretpostavljale manju brojku migranata na dnevnoj bazi. Okolina je nestabilna, te se pojavljuju brze promjene. Ključne promjene koje otežavaju proces odlučivanja su, ne postojanje adekvatne suradnje te jedinstvenog plana između država na Balkanskoj ruti. Okolina je izrazito nestabilna i složena. Nema dogovora o zatvaranju, odnosno otvaranju graničnih prijelaza, države se ne drže uputa koje izdaje EU. Kako RH ne želi postati sabirni centar, bitno je da Slovenija i Mađarska, odnosno Austrija i Njemačka ne zatvore granične prijelaze. Rizik je prisutan iz razloga što prevelik broj migranata ulazi u RH, a Mađarska i Slovenija osim što imaju drugačiju politiku rješavanja ovog problema, nemaju dostatne kapacitete. Kako bi se rizik od dugoročnog zatvaranja granica smanjio, treba smanjiti broj migranata na dnevnoj razini koji se usmjerava prema njima. Klimatski uvjeti proces zbrinjavanja migranata otežavaju. Pojavljuje se potreba za povećanjem zatvorenih kapaciteta. Sa zdravstvenog aspekta, postoji mogućnost pojave epidemije.

#### **5.1.4. Vrednovanje inačica**

Prije samog procesa donošenja odluke, pristupa se aktivnostima vrednovanja inačica. Postavljaju se prioritete, definiraju se ograničenja te mogućnosti primjene određene inačice. Kriteriji su definirani postavljenim ciljevima odlučivanja. Vrednovanje se izvršava na temelju usporedbe, te procjene Stožera za koordinaciju aktivnosti povodom dolaska migranata u Republiku Hrvatsku, ili pojedinca unutar samog stožera. Hoće li navedeni prijedlozi rješenja biti od koristi te hoće li se njima riješiti kriza. Odluke koje se donose, moraju zadovoljavati pravne, ekonomske, političke, humane te niz drugih aspekata. Kako se Stožer za koordinaciju aktivnosti povodom dolaska migranata u Republiku Hrvatsku osnovao nakon što su migranti

ušli u RH, te je premijer rekao da će granice biti otvorene pristupilo se prvobitnoj inačici rješenja krize. Nakon što se napravila analiza postojećeg, te na temelju dostupnih informacija i budućeg stanja došlo je do nadogradnje inačice rješenja. Također, izvršit će se aktivnost sagledavanja isplativosti inačica sa stajališta financija, vremena, rizika, ulaganja u resurse, iskoristivosti istih i sl. Sagledavaju se segmenti pokrivenosti pravnih i sigurnosnih čimbenika, te, čimbenici smanjenja mogućnosti da RH postane sabirni centar.

#### **5.1.5. Donošenje odluke**

Sve odluke koje se donose, donose se skupnim odlučivanjem. Sastav skupine pokriva velik broj područja koja obuhvaća ova kriza. Od političkih, humanističkih, financijskih, zakonodavnih aspekata. Postupci rada ove skupine su izrazito fleksibilni. Odnosi između sudionika u stožeru su međuovisni nadopunjuju u realizaciji plana, te se razmatraju i prihvaćaju stajališta svih sudionika. Veliku ulogu u donošenju odluka, imalo je susretanje pojedinaca i organizacija sa sličnim kriznim situacijama pogotovo u tom geografskom području. Prvenstveno se govori o aktivnostima od strane Crvenog Križa, vojske, Državne uprave za zaštitu i spašavanje, te ostalih organizacija u kriznim situacijama koje su stvarale poplave. Također, u tom području su za vrijeme Domovinskog rata, također postojali izbjeglički kampovi. Stanovnici tog teritorija, znaju kako je biti izbjeglica, te su pristupili u velikom broju kao volonteri u pomoć. Dobro poznavanje terena, lokacija prihvatnih centara, prikupljanje te distribucija hrane, lijekova te ostalih materijala su izrazito uhodani, te se te odluke provode programirano. Također, kako je RH od ulaska u EU, još više pojačala nadzor nad graničnim prijelazima s državama koje nisu članice EU, lakše se provodila kontrola ilegalnih ulazaka u zemlju. Odluke koje su donijete, iz navedenih razloga donesene su na temelju prosuđivanja.

Stožer za koordinaciju aktivnosti povodom dolaska migranata u Republiku Hrvatsku donio je odluku da će granice RH ostati otvorene. Odluka o otvorenim granicama donesena je na temelju prosuđivanja. Međutim, ukoliko brojka migranata koji ulaze u RH iz Srbije preraste 8000 migranata na dnevnoj razini RH će zatvoriti granične prijelaze. RH se nije odlučila na zatvaranje granica tako da se grade ograde ili postavljaju bodljikave žice. Iako je taj način u drugim zemljama članicama EU smanjio dolazak migranata, došlo je do određenih sukoba s migrantima. RH je procijenila kako će moći kontrolirati i uspostaviti odgovarajući tranzit. Osiguran je prijevoz od graničnog prijelaza sa Srbijom do registracijskog centra. Odluka je da se migranti prevoze do Slovenije i Mađarske. Republika Hrvatska je donijela

odluku o suradnji sa Srbijom i Slovenijom, kako će vlakovi iz RH ići u Srbiju po migrante, te ih prevoziti u Sloveniju ili do Austrije. Ostali migranti biti će raspoređeni po registracijskim centrima. Pogoršanjem atmosferskih uvjeta, donesena je odluka o izgradnji zimskog tranzitnog centra. Odlučeno je kako će tu aktivnost provesti MORH. Donesena je odluka o podizanju državnih zaliha hrane, lijekova, te ostalih materijala, te distribucija istih u kampove. I nakon zatvaranja granica od strane Slovenije i Mađarske, RH je ustrajala na provedbi tranzita.

Također, donesene odluke odabrane su u skladu zadovoljavanja ekonomskih, sigurnosnih, humanih segmenata, kao i sprječavanja postojanja sabirnog centra. Definirano je kako će se odluke mijenjati ovisno o stanju na terenu. Odluke koje se donose u stožeru, predstavnici organizacija koji sudjeluju u stožeru iste delegiraju na nižu razinu.

#### **5.1.6. Provođenje odluke**

Proces provedbe odluke provodi se hijerarhijski. Stožer je taj koji donosi odluke, te definira što i kako će se napraviti. Strateška odluka koja je donesena je neprogramirana, dok su odluke koje se donose i provode na najnižoj razini programirane. U stožeru se nalaze predstavnici svih ključnih organizacija koje sudjeluju u aktivnostima rješavanja migrantske krize. Nakon definiranih koraka, predstavnici pojedinih organizacija prosljeđuju iste. Te upute dolaze do službi kao što su Crveni Križ, Državna uprava za zaštitu i spašavanje, MORH, MUP–RH, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova.

Organizacije definiraju kako i kada će se provoditi donesene odluke od strane stožera. Dolazi do procesa raščlanjenja odluke na horizontalnoj razini te se stvara nekoliko jednako važnih odluka. S logističkog aspekta definiraju se rute prijevoza migranata, kao i aktivnosti lociranja registracijskih centara. Također, definira se lokacija za izgradnju novog zimskog registracijsko-tranzitnog centra. Prilikom operativnog izvršavanja procesa odlučuje se s kim će se provesti aktivnosti organizacije prijevoza, humanitarne pomoći, lociranje izgradnje kampa, distribucije hrane, vode i lijekova.

Konkretna aktivnost provedena odluka s logističkog aspekta, prikazane su u točki 5.2. Logistički pristup rješavanja MIGRANTSKE KRIZE 2015./2016.

Zbog specifičnosti ove krizne situacije, pretpostavlja se velika mogućnost pojave nepredviđenih problema. Naravno, iste je bitno i brzo te efikasno riješiti. Također u procesu provedbe, moraju se zadovoljiti rokovi svih donesenih odluka, jer će proces daljnje provedbe

ovisiti o svakoj prethodnoj odluci. Kako bi se proces proveo na učinkovit način, definirano je da nema univerzalnog provođenja aktivnosti. Sve organizacije nadopunjuju jedna drugu sa svim raspoloživim resursima. Međutim, nadzor nad ishodom i posljedicama odluke, isključiv je od strane organizacije koja je odluku i donijela. Iako, razvoj i nastanak novih situacija sprječava postupak provođenja odluke, samim odabirom inačice definirana je fleksibilnost s otvorenim mogućnostima nadopunjavanja.

#### **5.1.7. Kontrola i upravljanje problemom**

Sam proces kontrole i upravljanja problemom, izvršava Stožer za koordinaciju aktivnosti u suradnji s Vladom Republike Hrvatske. Bitno je nakon što se adekvatno provede pojedina odluka, ne prestane s daljnjim procesom kontrole i upravljanja problemom. Specifičnost ove situacije, je da se iz sata u sat javljaju nove aktivnosti. Nakon što su u procesu provedbe odluke delegirane aktivnosti na područja djelovanja pojedinih organizacija, iste imaju i zadaću predati izvješća o napretku, odnosno stagniranju procesa. Zbog izrazito nestabilne i promjenjive okoline, bitno je na dnevnoj bazi obraditi i prezentirati dobivene podatke. Kao što je MUP–RH, slao priopćenja o dolasku migranata iz sata u sat, te predviđanju budućeg stanja. Na temelju tih aktivnosti, ostale organizacije imale su olakšani proces pripreme potrebnih resursa. Razlog kontinuiranog praćenja, je mogućnost predviđanja budućeg stanja, kako bi se nakon postupnog smanjenja broja migranata mogle napraviti određene uštede. Pristupa se izradi analize ostvarenog stanja, te planiranog. Ukazuje se na određene propuste, zatim nove mogućnosti u slučaju ponovne pojave krize u ovim razmjerima, te se pristupa pripremi i razradi novih inačica. Države su sada uspostavile suradnju na višoj razini, EU je izdala određene mjere kojih se trebaju pridržavati. Da je RH vidjela osim uspješne realizacije ove krize, vidjela i određene propuste, upućuje i da se 30.6.2016. godine nakon dojave od strane Srbije, odlučila na jednodnevno podizanje ograde na Dunavu. Na taj način se spriječio ilegalan ulaz, ne evidentirane grupe migranata. Nova inačica upućuje na aktivnosti postavljanja tehničkih prepreka po potrebi. Svaka odluka se nadopunjuje i prilagođava stanju na terenu. Poduzima se niz mjera kako bi se spriječila doza nesigurnosti i nespremnosti u rješavanju migrantske krize koja je bila prisutna početkom rujna 2015. godine.

Konkretno, cilj kontrole je preventivno djelovati te pokušati spriječiti proširenje krizne situacije. Proces se izvršava konstantnim nadopunjavanjem, te donošenjem novih odluka.

## **5.2. Logistički pristup rješavanja MIGRANTSKE KRIZE 2015./2016.**

Glavna funkcija kojom se logistika bavi je savladavanje prostora i vremena uz najmanje troškove. Uloga logistike u ovoj migrantskoj krizi je koordinacija svih kretanja migranata. Osim organizacije kretanja migranata, aktivnosti koje je izvršavala logistička potpora, su koordinacija svih kretanja materijala, robe, lociranja lokacija centara, izgradnja istih, distribucija opreme za opremanje centara, opskrba hranom, lijekovima, potrošnim materijalom. Sva koordinacija obuhvaćena u fizičkom, informacijskom i organizacijskom pogledu. Logistička potpora je sastavni dio planiranja, projektiranja, izgradnje te puštanja u rad smještajnih centara, kao i cjelokupnog procesa rješavanja krize.

Dolaskom migrantske krize u RH, te osnivanjem stožera, bitno je odrediti elemente logističke potpore. Elementi logističke potpore koji su bili ključni u rješavanju ove krize, su ostvarivanje opskrbe potpore, adekvatnog broja osoblja, te adekvatna obuka istih. Zatim, priprema te organizacija transporta te rukovanje s istim. Definiranje ruta kretanja migranata, lociranje i izgradnja potrebnih smještajnih kapaciteta.

Posebne pripreme za dolazak migrantske krize u RH nije bilo. Postojale su određene naznake da bi se migrantska kriza mogla preusmjeriti prema RH, te je prvi korak koji je izvršen analiza državnih zaliha za krizne situacije. Nakon dolaska migrantske krize u RH pristupa se stvaranju logističkog plana.

Kako je odluka Vlade RH bila da nema zatvaranja granica, pristupilo se pripremi prijevoznih sredstava u vidu autobusa te vlakova. Prvi dan ulaska migranata, poslano je desetak autobusa na željeznički kolodvor u Tovarniku. Migranti se istima prevoze do Đeletovaca u blizini Tovarnika. U tom trenutku se pristupa pripremi vlaka koji će migrante prevoziti u Zagreb. Zbog stvaranja neorganiziranog centra u Tovarniku, poslana je skupina Interventne policije, kako bi se osigurala kontrola nad cijelim procesom.

Ulazak u autobuse, definiran je grupama. Nakon organizacije vlakova, autobusima se migranti prevoze do Ilače. Procjena vremena potrebnog za ukrcaj u vlakove je do četiri sata. Nakon prvog vlaka, dolazi drugi s 10 vagona. Vrijeme putovanja do Zagreba je tri do četiri sata.

Definirani su prihvatni centri Ježevo, Čepin, te Kutina i Sisak. Otvara se i prihvatni centar u Osijeku. Svi ti centri su do maksimalnog kapaciteta od 800 mjesta. Kontinuiranim povećanjem broja dolazaka migranata pristupa se pripremi novog rješenja. Pristupa se

otvaranju registracijskog centra na Velesajmu. Vrší se prijevoz madraca, te ostale opreme iz Robnih terminala na Jankomiru.

Kontinuirano se vrši opskrba vodom i hranom od strane Crvenog Križa. Zalihe su potrošene u ekspresnom roku, te se šalje zahtjev prema Robnim zalihama RH za novu pošiljku. Priprema se prikupljanje donacija s formiranjem popisa od 10 proizvoda koji su neophodni. Kao što je spomenuto, plan rješavanja krizne situacije se nadopunjavao ovisno o promjenama i razvoju događaja na terenu. Prvotno su dopremljeni šatori, kemijski WC-i, te ostali materijali u naselje Blaca pokraj Vinkovaca. Planirana je gradnja šatorskog naselja za cca 1200 migranata. Ista je obustavljena na samom početku gradnje, te se nastavila detaljnija analiza.

Vrší se daljnja analiza te traženje nove lokacije. Sagledavaju se svi aspekti nove lokacije. U tu svrhu se uključuje i MORH. Formira se baza Stožera za koordinaciju i aktivnosti u mjestu Kunjevci pokraj Vinkovaca. Vrší se prijevoz opreme potrebne za rad, kao i pet šatora tipa „Alaska“. Započeo je proces pripreme šatorskog kampa u Opatovcu kapaciteta 5000. Organiziran je prijevoz iz tovarnika autobusom prema Opatovcu. Nakon što migranti dođu u prihvatni kamp u Opatovcu moraju se najprije registrirati, zatim slijedi pregled, a onda smještaj u šatore. Predviđeno je da na ovom mjestu ostanu najviše 48 sati, nakon toga ih se odvozi u Mađarsku. Nakon zatvaranja granice Mađarske prema RH, te RH prema Srbiji, dolazi do uspostave novog dogovora. Definira se suradnja o organiziranom prijevozu migranata, te brojke grupe koja se smije propuštati. Na taj način se žele sankcionirati nastala uska grla na rutama. Postizanjem harmonizacije tokova, proces se ubrzava i kontrola je postavljena na višu razinu. Također se zbog pogoršanja atmosferskih uvjeta pristupa izgradnji Zimski prihvatno-tranzitni centar Slavonski Brod.

Aktivnosti koje su potrebne u rješavanju ove krize su sljedeće: Definiranje lokacija prihvatnih centara, definiranje lokacija smještaja osoblja, oprema prihvatnih centara, organizacija prijevoza migranata, definiranje ruta kretanja migranata, organizacija registracije, pregleda i smještaja migranata, distribucija hranom, vodom i lijekovima prema prihvatnim centrima, osiguravanje adekvatnog broja osoblja (doktora, prevoditelja, volontera, policajaca, vojske, kuhara, zaštitara), priprema i tiskanje uputa na različitim jezicima migranata, prikupljanje donacija, koordinacija aktivnosti pojedinih službi, uspostavljanje suradnje s državama u okruženju, lociranje i izgradnja Zimskog prihvatno-tranzitni centar Slavonski Brod.



Uloga i prikaz postupka djelovanja ključnih službi prikazana je u točkama od 5.2.1 do 5.2.5.

#### **5.2.1. Državna uprava za zaštitu i spašavanje**

Kako bi se postigao cilj što kvalitetnijeg, organiziranijeg i učinkovitijeg obavljanja aktivnosti prihvata migranata, Vlada RH je na 253. sjednici 17.9.2015. donijela Odluku o osnivanju Stožera za koordinaciju aktivnosti, u čiji rad je uključena Državna uprava za zaštitu i spašavanje.

Sukladno donesenoj odluci, organizacijski i administrativno-tehnički poslovi su u nadležnosti Ministarstva unutarnjih poslova, dok je Državna uprava za zaštitu i spašavanje zadužena za logističku i tehničku potporu u provođenju aktivnosti zbrinjavanja izbjeglica.<sup>170</sup> Od samog početka migracijske krize Državna uprava za zaštitu i spašavanje je aktivno uključena u poduzimanje niza mjera, aktivnosti u skladu s konkretnim potrebama na terenu. Aktivnosti su usmjerene s ciljem stvaranja humanih uvjeta prilikom tranzitnog boravka migranata u RH.<sup>171</sup>

Pristizanjem velikog broja migranata, DUZS je zadužena za pružanje logističke i tehničke potpore za potrebe organizacije registracijskih centara Beli Manastir, Čepin, Ježevo i Zagrebački Velesajam, kao i za uspostavu prihvatilišta u šatorskim naseljima (Čepin, Beli Manastir, Opatovac i Slavonski Brod). Ključan projekt rješavanja ove migrantske krize je i otvorenje 3. studenog, zimsko prihvatno-tranzitnog centra u Slavonskom brodu.<sup>172</sup> Logistička i tehnička potpora koju je pružala DUZS, osigurala je uspješnu organizaciju i provedbu plana koji je definiran od strane Stožera za koordinaciju aktivnosti.

Nadalje, aktivnosti za koje je zadužena DUZS su obuhvaćale mobiliziranje Državne intervencijske postrojbe civilne zaštite i Državne vatrogasne intervencijske postrojbe, te postrojbe civilne zaštite lokalne, koji, uz djelatnike četiri Područna ureda zone Osijek, kontinuirano rade na poboljšanju uvjeta smještaja u kampovima za prihvati izbjeglica. S ciljem poboljšanja uvjeta smještaja u kampovima, DUZS je unajmila higijensko-sanitarnu opremu na mjestima zbrinjavanja u šatorskim naseljima te osigurala nabavu i dostavu na lokacije kampova velikog broja ostalih higijensko-sanitarnih sredstava, kao što su spremnici za vodu, podloge za vreće za spavanje, sanitarne rukavice i zaštitne maske za lice, kao i ostalog

---

<sup>170</sup> Interni podaci Državne uprave za zaštitu i spašavanje

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Ibid.

potrošnog materijala u koji spadaju gumene čizme, kišne kabanice, dezinficijensi, repelenti, kao i potpora angažiranim i mobiliziranim osobama za održavanje životnog standarda u kampovima za smještaj izbjeglica.<sup>173</sup>

Državna uprava za zaštitu i spašavanje aktivirala je Državne intervencijske postrojbe civilne zaštite odjel Zagreb, Rijeka, Osijek i Split i Državne vatrogasne intervencijske postrojbe odjel Zadar, Šibenik, Split i Dubrovnik s prosječno **8 pripadnika u smjeni od po 8 dana, 2 djelatnika DIKS-a za osiguranje funkcije zapovjedno-komunikacijskog vozila te 2 djelatnika za funkciju koordinacije ukupnih aktivnosti na osiguranju logističkih potreba u šatorskim naseljima.**<sup>174</sup>

Što se tiče organizacije prijevoza, Državna uprava za zaštitu i spašavanje je mobilizirala pravne osobe za prijevoz izbjeglica (**ovisno o potrebama na terenu dnevno je angažirano od 20 do 70 autobusa**), a u suradnji s Ravnateljstvom za robne zalihe osiguravani su šatori, vreće za spavanje, poljski kreveti, deke, kontejneri ovisno o namjeni stambeni, medicinski, sanitarni, kao i plahte, jastuci i tankovi za vodu.<sup>175</sup>

Cijena prijevoza autobusom u prosjeku se kretala od oko 5000 kuna. Prvenstveno se odnosi na rutu od Opatovca do mađarske granice. Ovaj podatak je relativan, jer troškovi autobusa prvenstveno ovise o broju putnika, udaljenosti, vrsti vozila, troškovima čišćenja, i ostalo. U prijevoz migranata uključeni su svi veći slavonski prijevoznici kao što su vukovarski Čazmatrans, osječki Panturist požeški APP i brodski Terzić te Slavonija Bus kao i Hrvatske željeznice. U početku krize, njihov doprinos je ponajprije bio humanitarnog karaktera. Vlakovima se u prosjeku prevozilo od 1000 do 1200 migranata. Prosječni troškovi jednog izvanrednog vlaka za prijevoz migranata s 10 ili 11 vagona ovisno o potrebama iznose 75 000 kn.<sup>176</sup>

DUZS je kontinuirano koordinirala aktivnosti s MUP-om, MORH-om, Ravnateljstvom za robne zalihe, HCK-om i drugim pravnim osobama koje su izvršavale zadaće slijedom svojih sposobnosti odnosno mogućnosti za pružanje usluga, te definiranim aktivnostima od strane stožera. Razmjena informacija provodila se izrazito kvalitetno, te se suradnja u

---

<sup>173</sup> <http://www.duzs.hr/> (lipanj, 2016.)

<sup>174</sup> Ibid.

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> <http://www.glas-slavonije.hr/281363/1/Cijena-samo-jednog-prijevoza-izbjeglica-vlakom---75000-kn> (kolovoz, 2016.)

provođenju planiranih aktivnosti provodila bez većih poteškoća.<sup>177</sup> Zahtjevom DUZS-a prema Ministarstvu obrane RH također su osigurani zapovjedni šatori, dekontaminacijske stanice s ljudstvom te medicinski timovi. **DUZS je koordinirao prijevoz opreme i sredstava iz Ravnateljstva za Robne zalihe te je u tu funkciju angažirao 12 šlepera.**

Uz navedeno, DUZS je dostavljao zahtjeve za prehrambenim artiklima koji su bili potrebni Hrvatskom Crvenom križu za prehranu izbjeglica u kampovima kao i tijekom njihovog prihvata i prijevoza do krajnje destinacije. Nadalje, na prijedlog Ministarstva rada i mirovinskog sustava i u suradnji s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje i JL(P)S, DUZS je podržala inicijativu za angažiranjem nezaposlenih osoba koje se nalaze u evidenciji HZZ-a (s područja Vukovarsko – srijemske i Osječko – baranjske županije i Zagrebačke županije) putem javnih radova te koordinira njihovim aktivnostima u brizi oko šatorskog naselja, održavanju čistoće, čišćenju i uređenju kampova te ostalih logističkih aktivnosti. **Kao npr. u kampu Opatovac dnevno je bilo angažirano 80-140 ljudi putem javnih radova, dok je u zimsko prihvatno-tranzitnom centru u Slavonskom Brodu ta brojka dosegala do cca 200 osoba po danu.**<sup>178</sup>

Sukladno Odluci Vlade RH, DUZS je 26.10.2015. zatražila pomoć u zbrinjavanju izbjeglica u okviru Mehanizma Unije za civilnu zaštitu. Putem Mehanizma pomoć RH ponudile su Njemačka, Austrija, Velika Britanija, Luxemburg, Slovačka, Francuska i Španjolska dok je bilateralno, preko Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva vanjskih i europskih poslova te Državne uprave za zaštitu i spašavanje, Republika Hrvatska primila humanitarnu pomoć od SAD-a, Države Katar, Češke Republike i Švicarske Konfederacije.<sup>179</sup> Vrsta i količina robe po državama vidljiva je u tablici 5.1. Sva međunarodna pomoć se zaprima u skladištu Ravnateljstva za robne zalihe te sukladno potrebama dostavljena u prihvatne kampove. Isporuka lijekova (analgetici, antipiretici, antibiotici i lijekovi za alergije), koje je ponudio Luxemburg, predviđena je za 7. siječnja 2016. Putem sustava CECIS, organizacija *Samaritan's Purse* isporučila je 3000 madraca, a dostava pomoći organizacije *Save the Children* od 20 000 pokrivača naknadno će se odrediti.

---

<sup>177</sup> <http://www.duzs.hr/> (lipanj, 2016.)

<sup>178</sup> Interni podaci Državne uprave za zaštitu i spašavanje

<sup>179</sup> Ibid.

**Tablica 5.1. Prikaz popisa država donatorica, te vrste robe**

DONACIJE	
DRŽAVA DONATORICA	ROBA
ČEŠKA REPUBLIKA	8 ŠATORA
SAD	8 ŠATORA
NJEMAČKA	480 PARI GUMENIH RUKAVICA 50000 PARI JEDNOKRATNIH RUKAVICA 500 PARI GUMENIH ČIZAMA 100 VUNENIH DEKA 25 PRODUŽNIH KABLOVA OD 25m 20 PRODUŽNIH KABLOVA OD 20m 50000 JEDNOKRATNIH RUKAVICA 24000 JEDNOKRATNIH KABANICA 2500 JEDNOKRATNIH DEKA
VELIKA BRITANIJA	500 VREĆA ZA SPAVANJE 150 ŠATORA ZA ZIMSKE UVJETE 10000 DEKA 100000 JEDNOKRATNIH RUKAVICA 50000 MASKI ZA LICE
LUKSEMBURG	26000 PARI JEDNOKRATNIH RUKAVICA 10080 MASKI ZA LICE 150 SKLOPIVIH KREVETA
SLOVAČKA	24 GRIJAČA ZA ŠATORE NA KRUTA GORIVA 300 PARI GUMENIH ČIZAMA DO KOLJENA 360 VREĆA ZA SPAVANJE "SANTO" 80 POLJSKIH SKLOPIVIH KREVETA 336 VUNENIH DEKA 36 ELEKTRIČNIH GRIJAČA "MASTER 3,3" 24 PRODUŽNIH KABELA DUŽINE 50m
FRANCUSKA REPUBLIKA	360 ŠATORA 5760 DEKA
ŠPANJOLSKA	6000 JEDNOKRATNIH RUKAVICA 3000 DEKA-FOLIJA
ŠVICARSKA	50 ULJNIH PRIJENOSNIH GRIJAČA 30 SPREMNIKA ZA VODU SAMO-NAPUHAVAJUĆE PODLOGE JEDNOKRATNE RUKAVICE, MASKE ZA LICE I ODJELA

**Izvor: Iradio autor prema Internim podacima DUZS**

DUZS će i dalje, sukladno potrebama, nastaviti pružati svu daljnju logističku i tehničku potporu, kao i potporu u ljudstvu. Uz kontinuirano koordinirano provođenje aktivnosti s Ministarstvom unutarnjih poslova, Ministarstvom obrane, Ravnateljstvom za robne zalihe, Hrvatski Crvenim križem, Savezom izviđača te ostalim pravnim osobama, kako bi posljedice izbjegličke krize, koja je poprimila europske i svjetske razmjere, svela na najmanju moguću razinu, a pogođenoj populaciji pružila što je moguće humanije uvjete, dostojne svakog čovjeka.<sup>180</sup>

#### **5.2.2. ORUŽANE SNAGE RH**

Kako bi se Oružane snaga RH, uključile u proces rješavanja migrantske krize, prije samog korištenja usluga Oružanih snaga RH, bitno je proučiti i zadovoljiti pravne aspekte.

<sup>180</sup> Interni podaci Državne uprave za zaštitu i spašavanje

Pravna osnova za angažiranje Oružanih snaga RH definirana je Ustavom Republike Hrvatske (čl. 7.) propisano je da se Oružane snage Republike Hrvatske mogu koristiti kao pomoć i u protupožarnoj zaštiti, spašavanju i u nadzoru i zaštiti prava Republike Hrvatske na moru, dok je Zakonom o obrani (čl. 39) detaljnije propisano njihovo korištenje kao pomoći institucijama civilne vlasti, organizacijama i službama namijenjenima zaštiti i spašavanju te stanovništvu u slučaju katastrofa, velikih nesreća i nesreća, potrage i spašavanja, prijevozu unesrećenih ili oboljelih. Također, Zakonom o obrani propisano je i da Oružane snage Republike Hrvatske iznimno mogu pružati pomoć lokalnoj zajednici i institucijama civilnog društva u provedbi humanitarnih projekata (čl. 64.) i projekata od općeg interesa.<sup>181</sup>

Odluke o korištenju Oružanih snaga u slučajevima propisanim Zakonom o obrani donosi Vlada ili ministar obrane, a provode se putem zapovijedi načelnika Glavnog stožera.

Prilikom pružanja pomoći u zaštiti i spašavanju u slučaju katastrofa, velikih nesreća i nesreća Oružane snage Republike Hrvatske svoje djelovanje koordiniraju u skladu s planovima, pravilima i procedurama koje utvrđuje središnje tijelo državne uprave nadležno za zaštitu i spašavanje (Državna uprava za zaštitu i spašavanje), a dijelovima Oružanih snaga angažiranim u tim zadaćama zapovijedaju nadležni zapovjednici Oružanih snaga.

Uloga OS RH u procesu rješavanja migrantske krize je sljedeća. Angažiranje OS RH na pružanju potpore državnim tijelima RH u provedbi aktivnosti u vezi s dolaskom migranata u RH započelo je 16.9.2015. Oružane snage nisu angažirane radi pružanja obrambenih aktivnosti, kao što je to primjer u državama u okruženju RH, te neposrednog bavljenja migrantima. Njihova uloga se odnosila na izvršavanje građevinskih radova svih vrsta, kojima su se pripremali hrvatski kapaciteti za dnevnu obradu, smještaj i transport migranata. Aktivnosti su se odnosile na uspostavu centara za obradu migranata, osiguravanje hrane, vode te smještaja za hrvatsko osoblje koje je radilo s migrantima.<sup>182</sup>

Od 16. rujna pripadnici OS RH bili su angažirani na tri lokacije: **Kunjevci – Vinkovci, Opatovac i Slavonski Brod.**

Na lokaciji **Kunjevci – Vinkovci** postavljeno je 5 šatora. Uz to, u tom kraju je pružena i logistička opskrba gorivom, lokalni transport tereta (viljuškarom), te je osiguran smještaj za

---

<sup>181</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>182</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

policijske službenike u vojarnama Vinkovci i Đakovo. **Osiguran je smještaj za ukupno 350 pripadnika MUP- RH i 33 motorna vozila.**<sup>183</sup>

Na lokaciji šatorskog naselja u **Opatovcu** oko 15 km od Tovarnika obavljani su pripremni radovi za potrebe uspostave šatorskog naselja te je potom **postavljeno 11 šatora.**<sup>184</sup> Proces postupka postavljanja šatora prokazan je na slici 5.1. Nakon pogoršanja atmosferskih uvjeta, donesena je odluka da se šatorsko naselje pripremljeno za rad u zimskim uvjetima.

U mjestu **Opatovac** učinjene su sljedeće aktivnosti:<sup>185</sup>

- izgrađen je pristupni put u dužini od 840 m
- prošireno okretište za autobuse
- izrađeno okretište (2 kom)
- izgrađena staza širine 2 m u dužini oko 410 m
- izrađeno parkiralište
- izrađen plato za postavljanje šatora i kontejnera (15 kom)
- izrađen propust fi 30 širine 6 m (6 kom)
- iskopan kanal za odvodnju u dužini 685 m
- uređena zemljana površina cca 5 000 m<sup>2</sup>
- obavljena sanitarna sječa unutar kampa.

**Po potrebi provedena je sanacija prometnica unutar naselja. Postavljeno je 17 komada šatora tipa KOZARA te je inženjerski uređen prostor oko šatora, postavljane podnice u 7 šatora, te su nasute i valjane prometnice između šatora u više navrata.**<sup>186</sup>

Uspostavljene su dvije dekontaminacijske postaje s posadama. **Pet medicinskih timova i dva tima za sanitetski prijevoz zdravstveno su zbrinjavali izbjeglice i migrante.** Za potrebe distribucije i opskrbe gorivom u kamp „Opatovac“ izmještena je jedna cisterna s vozačem i rukovateljem.<sup>187</sup>

OS RH su pružale logističku potporu DUZS-u i ispomoć Crvenom križu u radu kampa angažiranjem pripadnika na prijevozu i podjeli hrane, na održavanju šatora i na protupožarnim

---

<sup>183</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

<sup>184</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>185</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

<sup>186</sup> Ibid.

<sup>187</sup> Interni podaci MUP - RH

aktivnostima, u prijevozu robe, odjeće i vode u sektore kampa, podjeli deka te istovaru humanitarne pomoći.<sup>188</sup>



Slika 5.1. Prikaz postupka postavljanja šatora u kampu Opatovac

Izvor: <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

**Područnom uredu DUZS Osijek ustupljeno je na korištenje 120 vojničkih kreveta za potrebe smještaja migranata na lokaciji Čepin.**<sup>189</sup>

U mjestu **Bapska** sanirana je postojeća prometnice u dužini 100 m i izrađen plato. U vojarnama „5. gbr Slavonski sokolovi“, **Vinkovci** i „Dračice“ **Đakovo osiguran je smještaj za ukupno 350 pripadnika MUP-a RH i 33 motorna vozila.**<sup>190</sup>

Angažiranje OS RH u privremenom kampu Opatovac završeno je 6. studenog 2015. Od 14. listopada 2015. OS RH su angažirane na izgradnji i uređenju privremenog tranzitnog zimskog centra za migrante u Slavanskom Brodu, skladište INE u industrijskoj zoni „Bjeliš“.<sup>191</sup>

Provedeni su sljedeći inženjerijski radovi na pripremi i uređenju terena za kamp:<sup>192</sup>

- izrada platoa sa šest polja za postavljanje šatorskog ili kontejnerskog naselja ukupne površine oko 39 000 m<sup>2</sup>
- izrada glavne opskrbe ceste širine 4 m, dužine oko 480 m

<sup>188</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

<sup>189</sup> Ibid.

<sup>190</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>191</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

<sup>192</sup> Ibid.

- izrada glavnih putova unutar platoa i polja 3,2 m ukupne dužine oko 1150 m
- izrada platoa za administrativni dio kampa ukupne površine oko 2500 m<sup>2</sup>
- izrada platoa za novinare ukupne oko 550 m<sup>2</sup>
- izrada parkirališta ispred kampa ukupne oko 5500 m<sup>2</sup>
- izrada platoa iza skladišta ukupne oko 1500 m
- izrada spojne ceste Gornja Vrba- Bjeliš, širine 6 m, dužine oko 320 m
- izrada proširenja na postojećem dijelu ceste s 4 m na 6 m ukupne dužine 180 m
- po potrebi ispomoć DUZS-u, MUP-u, Crvenom Križu, HEP-u i Vodovodu.

**Postavljeno je 9 šatora tipa „ALASKA“, a 1196 metalnih vojničkih kreveta i 680 podnica dodijeljeno na privremenu uporabu DUZS-u.** Prikaz procesa izgradnje Zimskog tranzitnog centra za migrante vidljiv je na slici 5.2. Dok su na slici 5.6. vidljivi postavljeni šatori tipa ALASKA, kao i na slici 5.3. gdje je vidljiva bolnica unutar samog kampa.

Inženjerijski radovi na pripremi i uređenju terena tranzitnog zimskog centra za migrante završili su 13.11-2015. I nadalje u pripravnosti nalaze se snage u ljudstvu, motornim vozilima i radnim strojevima za angažiranje po pozivu. Poljska kuhinja predana na uporabu djelatnicima Crvenog Križa.<sup>193</sup>



**Slika 5.2. Prikaz početka izgradnje Tranzitnog zimskog centra za migrante u Slavonskom Brodu**

**Izvor: <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/291092/tranzitni-centar-u-slavonskom-brodu-otvara-se-u-ponedjeljak-ostojic-izbjeglice-su-nas-kostale-70-milijuna-kuna> (lipanj, 2016.)**

<sup>193</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)



Pružila se logistička potpora opskrbi gorivom, lokalni transport tereta (viljuškar) te osigurava smještaj za policijske službenike u vojarnama u Vinkovcima i Đakovu. Troškovi sudjelovanja OS RH u potpori državnim tijelima Republike Hrvatske u vezi dolaska migranata u Republiku Hrvatsku u 2015. iznose ukupno **7,841.016,87 kuna**.<sup>194</sup>

### **5.2.3. MUP-RH**

Prema podacima koje je MUP-RH objavljivao i do nekoliko puta dnevno, a kao što je već navedeno u radu, tijekom migracijske krize od 16.9.2015. do 11.3.2016. u Republiku Hrvatsku je ušlo oko 658 068 migranata. Najveći broj ulazaka evidentiran je 24.9.2015. kada je u RH ušlo 11 570 migranata, što je predstavljalo kritičnu točku cijele situacije. Najveći broj migranata ušao je na području Policijske uprave vukovarsko-srijemske oko 99,5 %, dok je na područje Policijske uprave osječko-baranjske ušlo oko 0,5 % migranata. Od 16.9. do 31.12.2015. u Republiku Hrvatsku je u prosjeku dnevno ulazilo 5 200 migranata.<sup>195</sup>

Djelatnici Ministarstva unutarnjih poslova i Hrvatskog pravnog centra koji pruža pravne savjete tražiteljima i u redovnom postupku odobravanja međunarodne zaštite te drugih nevladinih organizacija koje se bave zaštitom prava izbjeglica, u svakodnevnom neposrednom kontaktu s izbjeglicama na terenu pružaju informacije o mogućnosti podnošenja zahtjeva za međunarodnu zaštitu te postupku odobrenja međunarodne zaštite u Republici Hrvatskoj. U tu se svrhu dijele informativni materijali izdani na različitim jezicima u suradnji ovog Ministarstva, Ureda Visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za izbjeglice (UNHCR) te Hrvatskog pravnog centra, koji sadrže korisne informacije i praktične savjete kako zatražiti međunarodnu zaštitu (azil ili supsidijarnu zaštitu) u Republici Hrvatskoj. Također, u Zimsko tranzitno-prihvatnom centru u Slavonskom Brodu postavljen je video zid na kojem su se prikazivale sve važne informacije na arapskom, farski i urdu jeziku o obvezi registracije, mogućnosti izražavanja namjere za podnošenje zahtjeva za međunarodnu zaštitu, prihvatu, organizaciji i službama u kampu (liječnička pomoć, služba spajanja obitelji).<sup>196</sup>

**Vezano za postupanje policijskih službenika dnevno je u prosjeku, na točkama ulaza, kampu i na transferu bilo angažirano 400 policijskih službenika po smjeni (12**

---

<sup>194</sup> <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (lipanj, 2016.)

<sup>195</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>196</sup> Ibid.

**sati).** Za registraciju migranata angažirani su policijski službenici specijalizirani za nezakonite migracije.<sup>197</sup>

Zanimljivo je da pritužbi na postupanja, kao i incidenta u kojem bi sudjelovali policijski službenici nije bilo. Ozbiljni incidenti među migrantima nisu evidentirani, dok su sredstva prisile uporabljena dva puta. U prvom slučaju radilo se o uporabi spreja nadražljivca kako bi policijski službenici spriječili da prilikom potiska mase od strane migranata ne stradaju djeca koja su se s roditeljima zatekla uz ogradu kampa čekajući ulazak u autobus. U drugom slučaju uporabljena je tjelesna snaga i sredstva za vezivanje nad jednim migrantom u vlaku koji je prevozio migrante iz Šida prema Slavonskom Brodu zbog sprječavanja osobe u napuštanju vlaka.<sup>198</sup> Kada se usporede ovi događaji, s događajima u susjednim zemljama, zanemarivi su.

U RH je do prekida prijema migranata od strane mađarske policije, dnevno je u prosjeku 5000 do 6000 migranata prihvaćeno na mađarskim graničnim prijelazima s Republikom Hrvatskom. S ukupno **905 autobusa** prevezeno je **51 100 migranata**, dok je s **93 vlaka** prevezeno **125 600 migranata**. Preusmjeravanje kretanja migranata nakon zatvaranja mađarske granice, osim što je produljilo vrijeme prijevoza migranata kroz Republiku Hrvatsku, zahtijevalo je dodatni angažman vlakova, autobusa te više policijskih uprava u odnosu na početak migracijske krize.<sup>199</sup>

Svaki dan migrantske krize je RH prema podacima MUP – RH u početku koštao 2 milijuna kuna. U studenom je Europska komisija potvrdila da je RH odobreno 16,4 milijuna eura iz kriznih fondova za nastale troškove prilikom upravljanja migrantskom krizom. Prema računici dolazi se do brojke od oko 100 milijuna kuna koje su utrošene u aktivnosti rješavanja krize od rujna do početka studenog. Dakle, vidljivo je kako je Europa nadoknadila utrošena sredstva.<sup>200</sup> Zanimljivo je kako, Slovenija i Srbija prikazuju veće troškove o rješavanju migrantske krize od RH. U početku je RH prikazivala trošak od 35 eura po migrantu dnevno, dok je Srbija prikazivala trošak od 82 eura po migrantu dnevno, dok Slovenija prikazuje trošak od 110 eura.<sup>201</sup>

---

<sup>197</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>198</sup> Ibid.

<sup>199</sup> Ibid.

<sup>200</sup> <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/svaki-dan-izbjeglicke-krize-hrvatsku-je-kostao-2-milijuna-kuna-stize-novac-iz-bruxellesa-evo-koliko-cemo-dobiti.../183937/> (lipanj, 2016.)

<sup>201</sup> <http://www.vecernji.hr/eu/troskovi-za-migrante-slovenici-od-eu-traze-10-milijuna-eura-mi-samo-pet-milijuna-1034204> (lipanj, 2016.)

Ključna aktivnost u postizanju harmonizacije toka prijevoza migranata, je ta što se nakon otvaranja Zimsko tranzitno-prihvatnog centra u Slavonskom Brodu, a temeljem potpisanog Protokola direktora policije RH i Republike Srbije, prihvat migranata obavljao u Šidu nakon čega vlak dolazi u Slavonski Brod, te se nakon registracije migranti prevoze vlakom prema Republici Sloveniji (Dobova). Prilikom ukrcaja na vlak u Tovarniku, definirani su prioriteti ukrcaja ranjivih skupina, pa su već prilikom registracije u Privremenom prihvatnom centru Opatovac migranti dobivali narukvice u bojama koje su označavale vrijeme dolaska u centar, a pripadnici ranjivih skupina dobivali su dodatnu narukvicu s drugom bojom kako bi bili prepoznatljivi prilikom ukrcaja te kako ne bi došlo do razdvajanja obitelji.<sup>202</sup>

Proces smještaja i registracije migranata, organiziran je i provodio se u nekoliko sektora. Prilikom dolaska u centar, bolesni i potrebiti (ranjive skupine) imali su prioritet kod registracije. U okviru registracijskih šatora nalazio se i šator, odnosno ambulanta gdje se po potrebi pružala prva medicinska pomoć potrebitima, dok je u centru Slavonski Brod omogućen i medicinski stacionar u zidanom objektu. Kod mjesta registracije postavljen je i šator za pružanje psihosocijalne pomoći koju obavljaju djelatnici Crvenog križa.<sup>203</sup>



**Slika 5.3. Prikaz bolnice unutar Zimskog prihvatno-tranzitnog centra Slavonski Brod**

**Izvor:** <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/291092/tranzitni-centar-u-slavonskom-brodu-otvara-se-u-ponedjeljak-ostojic-izbjeglice-su-nas-kostale-70-milijuna-kuna> (lipanj, 2016.)

Organizacija sektora, podrazumijevala je da se u svakom od sektora nalazi prostor koji je odijeljen od ostalog dijela sektora, a sadrži kontejner za podjelu hrane, podjelu odjeće,

<sup>202</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>203</sup> Ibid.

pružanje medicinske pomoći tijekom zadržavanja u sektoru te kontejner za bebe i dojilje. U sektorima su raspoređeni i šatori s krevetima (u Slavonskom Brodu zimski-grijani s drvenim podnicama) za smještaj migranata, sanitarni kontejneri M/Ž (svi obilježeni jasno vidljivim naljepnicama), kemijski toaleti M/Ž, tuševi M/Ž, šatori za molitvu, točka za punjenje mobitela, bežični Internet te kante za otpad. Također u centru Slavonski Brod dostupna je pitka voda. Svakom sektoru omogućen je pristup s više strana, odnosno ima više ulaza/izlaza, a tlo je pošljunčano. **Boravak migranata u privremenom centru u Opatovcu trajao je od 12 do maksimalno 24 sata, dok to vrijeme od otvaranja prihvatnog centra u Slavonskom Brodu iznosi 5-6 sati.**<sup>204</sup>

Proces registracije, odnosno prihvata migranata obuhvaća aktivnosti fotografiranja, utvrđivanja identiteta te daktiloskopiranje osoba starijih od 14 godina. Svi migranti su registrirani, a temeljem tih podataka svim migrantima se odmah izdavallo rješenje o obvezi dobrovoljnog napuštanja Republike Hrvatske na jeziku za koji se opravdano pretpostavljalo da ga migrant razumije. Početkom rada prihvatnog centra u Slavonskom Brodu postupak registracije je ubrzan zbog primjene tableta čime je registracija digitalizirana i automatizirana. Navedene aktivnosti, su kamp u Slavonskom Brodu stavili na vrh ljestvice svih prihvatnih kampova u kojima su se migranti nalazili.<sup>205</sup>

Također u funkcioniranju prihvatnih kampova, osim operativnih službi (MUP, Ministarstvo zdravlja, DUZS) svakodnevno su bili prisutni djelatnici međunarodnih organizacija kao što su UNHCR, UNICEF, IOM, Caritas. Također, prisutni su bili i aktivisti i volonteri nevladinih organizacija: Hrvatski crveni križ, *Samaritan's Purse*, *Magna*, *Save the children*, ADRA, REMAR, Savez baptističkih crkvi, Mirovna grupa mladih Dunav, Isusovačka služba za izbjeglice, Crkva cjelovitog evanđelja, Hrvatski pravni centar, Centar za mirovne studije, Informativno-pravni centar Slavonski Brod, Volonterski centar Slavonski Brod, Volonterski centar Osijek. **Ukupan broj ljudi međunarodnih i nevladinih organizacija je oko 70 osoba po smjeni.** S obzirom na velike potrebe, 24 sata su bili angažirani i prevoditelji za arapski, farsi i urdu jezik. **U svakoj smjeni bilo je angažirano ukupno 6 prevoditelja.**<sup>206</sup>

---

<sup>204</sup> Interni podaci MUP - RH

<sup>205</sup> Ibid.

<sup>206</sup> Ibid.

#### 5.2.4. Crveni Križ

HCK je imao jednu od ključnih uloga u procesu rješavanja migrantske krize. HCK je imao ulogu glavnog koordinatora aktivnosti na terenu nevladinih i međunarodnih organizacija. Ta je uloga Crvenom križu dodijeljena od strane Ministarstva unutarnjih poslova, točnije od strane Stožera za koordinaciju aktivnosti povodom dolaska migranata u Republiku Hrvatsku. HCK je na svakodnevnoj razini upravljao svim aspektima pružanja humanitarne pomoći stotinama tisuća migranata koji su prošli kroz Hrvatsku. Koordinacija je obuhvaćala upravljanje aktivnostima koje je provodilo tridesetak humanitarnih organizacija. Nadalje, uloga Crvenog križa je obuhvaćala psihosocijalnu podršku, distribuciju prehrane, strukturiranje vremena za vrijeme boravka u kampovima i graničnim prijelazima najranjivijoj skupini (djeca i starije osobe), koordiniranje s domaćim i inozemnim humanitarnim organizacijama kao što su UNICEF, UNHCR, CARITAS, te izgradnja mobilnih smještajnih kapaciteta manjih kapaciteta na graničnim prijelazima, pronalaženje i spajanje razdvojenih obitelji i osoba koje je izvršavala Služba traženja HCK, te pružanje pomoći, kao posredovanje i davanje informacija o migrantima čiji se članovi već nalaze u Europi i diljem svijeta.<sup>207</sup>

Područje djelovanja HCK obuhvaćalo je psihosocijalnu pomoć, distribuciju prehrane, izgradnju smještajnih kapaciteta jednim dijelom, distribucija humanitarne pomoći poput odjeće i hrana, ortopedska pomagala, prijevoz u zdravstvene ustanove, služba traženja HCK i spajanja razdvojenih članova obitelji. Službeni popis aktivnosti obuhvaća:<sup>208</sup>

- prihvata i distribucija humanitarne pomoći – podjela hrane (prehrana se prilagođavala potrebama ranjivih skupina npr. djece i osoba s posebnim potrebama), vode, odjeće, higijenskih potrepština i druge humanitarne pomoći prema procjeni potreba korisnika
- vođenje skladišnog poslovanja i izvještavanje prema državnim institucijama i donatorima – većina humanitarne pomoći donirana od strane Republike Hrvatske kroz robne zalihe
- prihvata i distribucija humanitarne pomoći za potrebe drugih institucija i nevladinih organizacija
- organizacija i provođenje preventivnih zdravstvenih i higijenskih mjera

---

<sup>207</sup> Interni podaci HCK

<sup>208</sup> Ibid.

- sudjelovanje u organizaciji s ostalim nevladinim organizacijama svih potrebnih servisa i usluga koje su potrebne za dugotrajniji boravak korisnika u ZPTC:<sup>209</sup>
  - Organizacija prostora za održavanje osobne higijene
  - organizacija i vođenje prostora za pranje odjeće
  - organizacija prostora i aktivnosti za konzumiranje hrane
  - organizacija prostora i aktivnosti za boravak djece
  - organizacija prostora i aktivnosti za boravak žena
  - organizacija prostora i aktivnosti za odrasle
  - organizacija društvenih aktivnosti
  - organizacija sportskih aktivnosti
  - organizacija prostora za provođenje vjerskih aktivnosti.

Služba traženja provodila je aktivnosti čiji je cilj bio sprečavanje razdvajanja i nestanka osoba i održavanje kontakata između članova obitelji te postupke traženja osoba koje su se vodile kao nestale. Provodile su se aktivnosti:<sup>210</sup>

- Organiziranje razmjene vijesti i kontakta između članova obitelji – putem poruka Crvenog križa i telefonskih usluga i drugih medija za obnavljanja/održavanje kontakta s posebnim naglaskom na pružanje usluga ranjivim kategorijama osoba (npr. djece bez pratnje, starijim osobama, ženama s djecom i sl.)
- spajanje razdvojenih članova obitelji - pomoć obiteljima razdvojenim duž migracijske rute na prikupljanju vijesti o članovima obitelji te pomoć pri njihovom spajanju u suradnji s Međunarodnim odborom Crvenog križa i nacionalnim društvima Crvenog križa duž migracijske rute kao i zemljama porijekla te destinacije
- traženje pojedinaca – pokretanje zahtjeva za traženje osoba za koje članovi obitelji nemaju nikakvih vijesti, prikupljanje podataka o nestalim osobama, korištenje različitih alata za traženje (npr. putem postera s fotografijama nestalih osoba, bazama podataka s tražiteljima (djece bez pratnje ili roditelja koji traže djecu), bazama podataka pokrenutih zahtjeva za traženje migranata i sl.)
- pribavljanje službenih i osobnih dokumenata – pomoć osobama pri ishodu različitih dokumenata u svrhu spajanja s članovima obitelji (npr. djeca bez pratnje), te za različite druge svrhe (npr. za preminule osobe, novorođenu djecu i sl.)

---

<sup>209</sup> Interni podaci HCK

<sup>210</sup> Ibid.

- preventivne aktivnosti sa svrhom smanjenja rizika daljnjeg razdvajanja – organiziranje mjesta susreta, educiranje o mjerama za sprječavanje razdvajanja.

Koordinacija rada humanitarnih organizacija uključujući međunarodne i nacionalne nevladine udruge obuhvaćala je razmjenu informacija i prikupljanje podataka o radu pojedinih organizacija, koordiniranje i usklađivanje pojedinih aktivnosti koje obavlja više organizacija, administrativni poslovi, koordinacijski sastanci i pisanje izvještaja, komunikacija prema Stožeru i prema organizacijama, 24/7 praćenje stanja i situacije u kojoj se izbjeglice nalaze.<sup>211</sup>

Pomoć u logistici i provođenju aktivnosti ostalim institucijama i organizacija.<sup>212</sup>

- Ministarstvu unutarnjih poslova
- Ministarstvu zdravlja
- Ministarstvu socijalne politike i mladih
- Državnoj upravi za zaštitu i spašavanje
- Međunarodnim humanitarnim organizacijama
- Nevladinim organizacijama.

Psihosocijalna podrška i zaštita migranata.<sup>213</sup>

- procjena ranjivosti i kontinuirano praćenje potreba izbjeglica – identifikacija ranjivih skupina i procjena njihovih potreba (bebe i mame, djeca, trudnice, djeca bez pratnje, starije osobe, osobe s invaliditetom i drugim posebnim potrebama, osobe u riziku kao što su osobe koje su posebno uznemirene ili depresivne)
- „outreach“ – prisutnost u sektorima gdje se nalaze korisnici te pružanje psihosocijalne podrške; davanje korisnicima prilike da „ispričaju svoju priču“, pružanje osnovnih informacija i usluga
- asistencija pri ostvarivanju medicinske skrbi – osiguravanje pristupa medicinskoj skrbi i praćenje ranjivih skupina, praćenje rizičnih slučajeva (npr. osobe koje prijetе suicidom, osobe koje su pojačano uznemirene)
- psihološka i psihosocijalna podrška rizičnim skupinama – osobama i obiteljima koje su doživjele gubitak, osobama koje teško doživljavaju trenutnu situaciju, ženama i djeci koje su u trenutnoj situaciji bez podrške muškog člana obitelji, osobama i

---

<sup>211</sup> Interni podaci HCK

<sup>212</sup> Ibid.

<sup>213</sup> Ibid.

obiteljima koje su imale traumatičan put do Hrvatske, osobama i obiteljima koji su razdvojeni od drugih članova obitelji (za stručnu pomoć angažiraju se psiholozi Društva psihologa Brodsko posavske županije)

- organizacija socijalnih aktivnosti usmjerenih na specifične grupe ljudi – aktivnosti za žene, djecu, muškarce, obitelji – npr. učenje osnova hrvatskog i engleskog jezika, omogućavanje frizerskih usluga, organiziranje radionica za „promociju higijene“, sportske aktivnosti, razne kreativne radionice
- obilježavanje relevantnih datuma izbjeglica (kao npr. nova godina, majčin dan)
- podrška maloljetnicima bez pratnje – pružanje psihosocijalne podrške maloljetnicima koji su identificirani, a koji su zatražili međunarodnu zaštitu
- Pružanje osnovnih informacija vezanih uz mogućnost traženja međunarodne zaštite i upućivanje na relevantne institucije i organizacije
- edukacija izbjeglica o trgovanju ljudima i SGBV (seksualno i rodno uvjetovano nasilje) – educiranje izbjeglica o rizicima, znakovima opasnosti, mjerama opreza, te poduzimanje pojedinih akcija usmjerenih na pojačanu zaštitu ranjivih skupina
- podrška pomagačima i psihoedukacija

Lokacije smještaja osoblja Crvenog križa HCK je nacionalno društvo koje sačinjavaju lokalne gradske organizacije Crvenog križa (GDCK) - 131 GDCK u RH te su se isti koristili sa svim svojim raspoloživim potencijalom (GDCK Zaprešić, GP Harmica, Dobova) GDCK Samobor GP Bregana, GDCK Krapina GP Macelj, GDCK Čakovec, GDCK Koprivnica, GDCK Osijek, GDCK Vinkovci - skladišni prostori i ljudski potencijali i transport, GDCK Županja skladišni prostori i ljudski potencijali i transport, GDCK Vukovar, GDCK Beli Manastir, kamp Opatovac, kamp Slavonski Brod. Članovi interventnih timova i volonteri HCK koristili su za smještaj objekte koje su im besplatno ustupile različite institucije i organizacije: Tovarnik - vatrogasni dom Tovarnik - obiteljska kuća - Caritas Beli Manastir - dom za djecu i mlade - Caritas Lovas - vatrogasni dom Ilok - dom za starije i nemoćne Slavonski Brod - dom za djecu i mladež.<sup>214</sup>

Osoblje Crvenog križa bilo je prisutno u svim kampovima. Dnevno se u kampovima nalazilo oko 60 djelatnika, koji su se izmjenjivali u smjenama. U vršnom opterećenju kampova, na terenu je bilo i više od 230 djelatnika HCK. Posebne obuke djelatnika za ovu kriznu situaciju nije bilo, već istu djelatnici prolaze svake godine na propisanoj edukaciji i

---

<sup>214</sup> Interni podaci HCK



vježbama. Resursi koji su korišteni za potrebe HCK uključuju ljudske resurse, šatore, viličare, kamione i teretne kombije, putnički kombi, terenska vozila, sredstva veze i komunikacija, uredski materijali, higijenske potrepštine, posteljina, obuća i odjeća. Prijevozna sredstva koja su korištena od strane HCK su kamion 10 t nosivosti, teretni kombi 1,5 t nosivosti, svakodnevno na relaciji Zagreb-kamp-Zagreb, te tri putnička kombija i pet teretnih vozila.<sup>215</sup>

S logističkog aspekta HCK je u kampovima organizirao i upravljao skladištima za svoje potrebe i potrebe međunarodnih humanitarnih organizacija i samih migranata, ujedno je koristio logističke potencijale GDCK Vinkovci, GDCK Županja i GDCK Slavonski Brod sve aktivnosti koordinirane su iz logističkog centra u Zagrebu. Skladišta HCK korištena su za opremu i robu UNHCR-a kojom je HCK upravljao i koordinirao u suradnji s logističarom UNHCR-a. Zahtjevi za donacijama su se upućivali na međunarodnoj razini, kako se ne bi previše opterećivalo domaće gospodarstvo, jer nije bilo odgovarajuće procjene koliko će kriza potrajati. Prema procjenama UNHCR, planirao se višegodišnji rad kampova. U početku krize hranu i piće su donirale tvrtke Podravka i Agrokor, te je u kontinuitetu vršena donacija od strane građana RH. Proces distribucije vršio se tako što je HCK u kampovima bio član kriznog stožera za migrante. Član stožera informacije prosljeđuje kriznom stožeru HCK, koji iste prosljeđuje Logistici HCK, te ovisno o potrebama Ministarstvo gospodarstva-robne zalihe, te podizanje međunarodnog apela za pomoć uz pomoć Međunarodne federacije Crvenog polumjeseca i križa – iz Ženeve, u taj apel se uključuju između ostalog nacionalna društva Crvenog polumjeseca i križa iz čitavog svijeta svojim financijskim uplatama jer je praksa financijska pomoć, ostali vidovi pomoći npr u robi su izuzetno skupi i neefikasni a s financijskom pomoći pomaže se i gospodarstvo koje djeluje na području zahvaćenom krizom.<sup>216</sup>

#### **5.2.5. Kampovi Opatovac i Slavonski Brod**

Kampovi moraju biti planski uspostavljeni. Prilikom izgradnje istih, sagledali su se svi mikro i makro aspekti. U planiranju su sagledani utjecaj na sigurnost, mogućnost smještajnog kapaciteta, prometna povezanost i dr. Također potrebno je zadovoljiti ostale sektore važne za uspostavu prihvatnog kampa kao što su opskrba vodom, administracija i sigurnost, distribucija hrane, zdravstvo kao i sposobnost lokalne zajednice u vidu dostupnog osoblja, kao i terenska (prometna) povezanost.

---

<sup>215</sup> Interni podaci HCK

<sup>216</sup> Ibid.

Za podizanje kampa od kapaciteta 1000 smještajnih mjesta, potrebno je predvidjeti ravan prostor površine 30 000 kilometara kvadratnih samo za stambeni dio. Ukoliko se uspostave i popratni sadržaji koji osiguravaju prehranu, skladišta, sanitarije, medicinu, administraciju i sl., tada je potrebno 45 000 metara kvadratnih.<sup>217</sup> Kriteriji zbog kojih su odabrane lokacije u Opatovcu i Slavonkom Brodu, osim postojeće infrastrukture su i blizina prometnica, električne mreže, sigurnost, olakšano upravljanje, distribucija hranom, pružanje medicinske pomoći i sl. Registraciju u kampovima obavlja policija, koja vrši i pratnju prijevoza migranata, kao i osiguranje područja kampa. Crveni Križ djeluje kroz službu traženja i psihološku potporu na operativnoj razini. MUP provodi i aktivnosti sigurnosne procjene, dok DUZS provodi koordinaciju popune migranata po sektorima. Crveni Križ pruža humanitarnu pomoć, željeznica osigurava prijevoz vlakovima, OS-RH, pruža tehničku potporu i ima glavnu ulogu u izgradnji kampova, a ostale aktivnosti provodi DUZS uz potporu HCK (distribucija, upravljanje skladištima, međunarodna pomoć, prijevoz autobusima, koordinacija djelatnika, sredstava i sl.).

U radu kampa u Opatovcu, svakodnevno je angažirano oko 20 djelatnika DUZS- a. Za organizaciju prijevoza angažirano je od 20 do 70 autobusa. Broj autobusa ovisio je o potrebama koje su iskazane od strane MUP-a. Također, kako bi se sve aktivnosti provele na visokoj razini, angažirano je od 80-140 ljudi na dnevnoj razini putem javnih radova. Kapacitet kampa je oko 4800 osoba, smještenih u 200 šatora, od kojih svaki šator prima oko 22 osobe. Infrastruktura je postavljena na mjestu bivšeg skladišta INA-e. U ovaj kamp dolaze svi migranti iz Tovarnika nakon što prijeđu granicu između Hrvatske i Srbije. Oni ulaze u autobuse i dolaze na ovo mjesto. Nakon što migranti dođu u prihvatni kamp u Opatovcu moraju se najprije registrirati, zatim slijedi pregled, a onda smještaj u šatore. Predviđeno je da na ovom mjestu ostanu najviše 48 sati, nakon toga ih se odvozi u Mađarsku.

---

<sup>217</sup> Vitas, P., Milić, I.: Upravljanje prihvatnim kampom za izbjeglice, Dani kriznog upravljanja, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica 2016.



Slika 5.4. Prikaz kampa u Opatovcu

Izvor: Interni podaci DUZS

U tablici 5.2. prikazana je sva oprema koja je korištena u izgradnji te opremi kampa u Opatovcu. Također, prikazane su količine hrane, vode, te ostalog potrošnog materijala koji je bio korišten u funkcioniranju ovog kampa. Ovaj kamp je zatvoren, nakon izgradnje Zimskog prihvatno-tranzitnog centra Slavonski Brod. Kamp Opatovac, predstavljao je prvi veći organizirani kamp od strane RH u procesu rješavanja migrantske krize. Iz ovog kampa, su se migranti prvenstveno prevozili u Mađarsku, a nakon zatvaranja graničnog prijelaza, prevozili su se i prema Sloveniji. U radu kampa su sudjelovali Crveni Križ, Državna uprava za zaštitu i spašavanje, MUP-RH, vojska, zdravstvena njega, prevoditelji, zaštitari, volonteri te ostale vladine i nevladine organizacije.

Tablica 5.2. Prikaz opreme i robe u kampu Opatovac

MTS KAMP OPATOVAC	
ROBA	KOLIČINA
VELIKI ŠATORI V-01-W	100
GUMENE ČIZME	150
PODMETAČ VREĆE ZA SPAVANJE - KARIMAT	8000
STAMBENI KONTEJNER	5
SPREJ PROTIV UBODA INSEKATA	250
DEZINFICIJENS ZA RUKE 50 ml S RASPRŠIVAČEM	250
KIŠNE KABANICE - JEDNOKRATNE	450
RUKAVICE RADNE (KOŽNE GRAĐEVINSKE)	250
LOPATA ZA SNJEG	40
GRABLJE ZA TRAVU S METALNIM ZUBIMA	50
PRIJENOSNE SVJETILJKE RADNE	260
PRODUŽNI KABEL S UTIKAČEM I NATIKAČEM "ŠUKO"	50
ZAŠTITNA KUTIJA ZA SPAJANJE KABELA, IP 44, CRVENA	10
RAZDJELNI ORMAR NA STALKU S KOTAČIMA 32 A 400 V- IP 55	4
RAZDJELNI ORMAR NA STALKU S KOTAČIMA 32 A 400 V- IP 44	4
RAZDJELNI ORMAR 16 A 400 V - IP 44	15
PETEROSTRUKA PRENOSIVA UTIČNICA	10
ŠESTEROSTRUKA PRENOSIVA UTIČNICA	10
RAZVODNI ORMAR SAMOSTOJEĆI	15

RASVJETNI BALON	20
ELEKTRIČNA GRIJALICA TIP A TDS - 20	17
KABELSKA MOTALICA NA PVC BUBNJU 320 mm, "šuko", TROFAZNA (KOMBINIRANA)- 40 m	5
KABELSKA MOTALICA NA PVC BUBNJU 320 mm, "šuko", TROFAZNA (KOMBINIRANA)- 25 m	3
RIBLJA KONZerva	26595 kg
PAŠTETA (RIBLJA ILI PILEĆA)	28640 kg
BRAŠNO	29400 kg
VOĆE	14000 kg
VODA	128000 l
MLJEKO	7000 l
DVOPEK/TOST	21500 kg
CJELODNEVNI SUHI OBROK	2000
ZAPOVJEDNI ŠATOR "ALASKA"	9
GORIVO DIZEL	70000L
KVADRATNE PALETE	2000 m <sup>2</sup>
KVADRATNE VODONEPROPUSNE PLOČE	2000 m <sup>2</sup>
IZOSAN	800 kg
KAMEN TUCANIK	1244 m <sup>3</sup>
FREZANI ASFALT	1006 m <sup>3</sup>
FC36W-POLYLUX JET	25
STARTER FC-S2	25
STATUS UTIČ. ŠII POLIK.	15
STATUS PREK, OBIČNI	12
ČAVLI ZA DRVO DUŽINE 6 cm	5 kg
ISPITIVAČ STRUJE - PROBIR LAMPA 220 V	20
MOTORNOLJE SHELL RIMULA RP 10W40	10 l
PLINSKA BOCA ZA KUĆANSTVO 10 kg	2
DŽOGER	5
KANTA ZA VODU	5
MASKA ZA LICE - JEDNOKRATNE	2000
RUKAVICE - JEDNOKRATNE	2000

#### **Izvor: Izradio autor prema Internim podacima DUZS**

Zimski prihvatno-tranzitni centar Slavonski Brod smještajnog kapaciteta cca 6000 ljudi. Svakodnevno je angažirano do 15 djelatnika DUZS-a, te je do cca 200 ljudi dnevno angažirano putem javnih radova. U zimski prihvatno-tranzitni centar RH u Slavonskom Brodu pristigao je 3. studenoga prvi vlak s izbjeglicama. DUZS je koordinirao s javnim tvrtkama, HŽ-om, HEP-om, Komunalcem Slavonski Brod, Hrvatskim cestama i drugima oko njihovih aktivnosti na uspostavi centra. Također, DUZS je u stalnoj koordinaciji s Ravnateljstvom za robne zalihe u svrhu dostave kontejnera i ostale opreme (nabava grijalica, itd.) te Hrvatskim Caritasom. Isto tako, DUZS je koordinirao aktivnostima vezanim uz raspored kontejnera u sektorima za potrebe Hrvatskog Crvenog križa i ostalih nevladinih organizacija koje obavljaju zadaće u skladu sa svojim mogućnostima pružanja usluga.<sup>218</sup>

Nadalje, DUZS je zadužen za osiguranje logističkih kapaciteta (šatori, deke, sanitarni blokovi, pitka voda), kao i za održavanje funkcije postojećih te po potrebi podizanje novih, kako za migrante, tako i za osoblje koje upravlja kampom. Osiguran je i potrošni materijal

<sup>218</sup> <http://www.duzs.hr/> (lipanj, 2016.)

kao potpora angažiranim i mobiliziranim osobama za održavanje životnog standarda u kampovima za smještaj migranata, kao što su: gumene čizme, kišne kabanice, dezinficijensi, rukavice, maske te alat za uređenje naselja – lopate i grablje. DUZS je koordinirao prijevozom opreme i sredstava iz Ravnateljstva za Robne zalihe te je u tu funkciju angažirao dovoljan broj teretnih vozila.<sup>219</sup> S logističkog aspekta ovaj je centar imao niz prednosti. Osim većeg kapaciteta, te adekvatnije opreme, postojao je željeznički kolosijek unutar kampa. Svaki vlak koji je izlazio iz kampa, procjenjuje se da je prevezio oko 1000 migranata. Željeznička pruga dijeli kamp na dva dijelova, a vlakovi dolaze i odlaze sa središnje lokacije kampa. Organizirana je ruta prijevoza od Šida u Slavonski Brod. Dakle, zatvoren je prijelaz Bapska, te se cjelokupni transport obavljao iz Šida. U dogovoru s Republikom Srbijom, vlak iz RH je odlazio u Šid, po migrante, te je iste prevezio izravno u kamp. U svakome od tri funkcionalna sektora nalaze se grijani šatori, kontejneri za ranjive skupine, šatori s hranom i odjećom te kontejner za medicinsku pomoć. Svaki sektor ima i službu traženja nestalih članova obitelji. U kampu se nalazi i medicinski stacionar, nema potrebe za vožnjom migranata u bolnice. Također, dostupna je i mjenjačnica, te kantina, kao i velik broj prevoditelja.



Slika 5.5. Zimski prihvatno-tranzitni centar Slavonski Brod

Izvor: Interni podaci DUZS

<sup>219</sup> <http://www.duzs.hr/> (lipanj, 2016.)

**Tablica 5.3. Prikaz resursa utrošenih u funkcioniranje Zimsko prihvatno-tranzitnog centra Slavonski Brod**

MTS ZIMSKO PRIHVATNO-TRANZITNI CENTAR SLAVONSKI BROD	
ROBA	KOLIČINA
KAMEN TUCANIK	8879,5 m3
ŠLJUNAK	15000 m3
SANITARNI KONTEJNER	4
GORIVO DIZEL	285000 l
ZAPOVJEDNI ŠATOR "ALASKA"	8
VELIKI ŠATORI V-01-W	120
GEOTEKSTIL	12020 m2
FREZANI ASFALT	1093 m3
ASFALT	124,43 tona
STAMBENI KONTEJNER	111
STAMBENI KONTEJNER S PREDSOBLJEM	5
DŽOGER	5
KANTA ZA VODU	5
PODNICA OD DASAČA, VELIČINE 125X210 CM; d= 2,5 cm	1200
PODNICA OD DASAČA, VELIČINE 140X200 CM; d= 2,5 cm	100
KONTEJNER, UČIONICA	3
VODA	92500 l
RABLJENI ŽELJEZNIČKI PRAG	320
ULJNI RADIJATOR	50
ULJNI PRIJENOSNI GRIJAČI	20
ELEKTRIČNA GRIJALICA	50
ŠATOR VELIKI V-09-W/1 (donacija SAD)	8
ŠATOR (donacija FR. REP.)	30
KONTEJNER - KANTINA	1
PAŠTETA (RIBLJA ILI PILEĆA)	51932 kg
RIBLJA KONZerva	14500 kg
PILEĆI NAREZAK	4000 kg
DVOPEK/TOST	20100 kg
TOST	5000 kom
LINO LADA DOU 50 grama	5000
DŽEM 20 grama	5000
MEDICINSKI KONTEJNER	3
POLJSKI KREVET	5000
KEMIJSKI WC	8
PRIJENOSNE SVJETILJKE RADNE	260
PRODUŽNI KABEL S UTIKAČEM I NATIKAČEM "ŠUKO"	50
ZAŠTITNA KUTIJA ZA SPAJANJE KABELA, IP 44 CRVENA	10
RAZDJELNI ORMAR NA STALKU S KOTAČIMA 32 A 400 V - IP 55	10
RAZDJELNI ORMAR 16 A 400 V - IP 44	15
PETEROSTRUKA PRENOSIVA UTIČNICA	10
ŠESTEROSTRUKA PRENOSIVA UTIČNICA	10
RAZVODNI ORMAR SAMOSTOJEĆI	15
KAVA ZA DOMAĆINSTVO MLJEVENA	10 kg
ČAJ U FILTER VREĆICI 20/1	16
ŠEĆER	10 kg
KUHALO ZA VODU	2
PODNICE ZA KREVEĆE 190X80X1,5 CM	550
MASTER GRIJAČ ZRAKA BV 77-20KW	5
MASTER GRIJAČ ZRAKA BV 110-33KW	1
KAPLJA 4M, H=2M (DVA KRILA)-MAT.ST37	23
KAPLJA 6M, H=2M (DVA KRILA)-MAT.ST37	3
ŠATOR S GRIJANJEM (25X100 m)	2
PLAHE	200
JASTUCI	100
JASTUČNICE	100
VREĆE ZA SPAVANJE	100
RUKAVICE - JEDNOKRATNE	197150
BRAŠNO	33600 kg
"B" CIJEV VATROGASNA	30
ABC KLJUČ	15



"B" MLAZNICA VATROGASNA	15
APARAT ZA GAŠENJE POŽARA - PRIJENOSNI S-6	60
APARAT ZA GAŠENJE POŽARA - TIPA CO2-5	4
VATROGASNA DEKA ZA PREKRIVANJE OSOBA	10
STAMBENI KONTEJNER (AM DONACIJA)	20
TOALETNI PAPIR U ROLI	1200
PAPIRNATI RUČNICI U ROLI	1200
STOL I KLUPE	10
TERMO KONTEJNER ZA NAPITKE 50 l	10
JEDNOKRATNE KABANICE	23400
JEDNOKRATNE MASKE ZA LICE	60280
GUMENE ČIZME	400 pari
JEDNOKRATNA ODIJELA	120
PRODUŽNI KABEL , 50 m	24
ELEKTRIČNI GRIJAČ "MASTER-3,3"	36
STOLICE, POLJSKE	10
EXTRA LAKO LOŽ ULJE	125000 l
PRIKOLICA SA ZATVORENIM PROSTOROM I NALETNOM KOČNICOM	1
GUMENE RUKAVICE	480
PRODUŽNI KABEL, 20 m	20
PRODUŽNI KABEL, 25 m	20
JEDNOKRATNE DEKE	2500
ŠATOR ZA ZIMSKE UVJETE	12
SKLOPIVI KREKET	1
POLJSKI SKLOPIVI KREKET	11
EURO PALETE	6
SET DIMOVODNIH CIJEVI - PROMJER 120mm, DULJINE 1000 mm	10
SET DIMOVODNIH CIJEVI - PROMJER 150mm, DULJINE 1000 mm	1
CRIJEVO fi 305mm X 7600mm	1
GUMENE PODLOGE - OTIRAČI	100 m2
CRPKA ZA NAFTU	2
ŠATOR ZRAČNI	4
SPREMNIK ZA VODU (2000 lit.)	1
SPREMNIK ZA VODU (5000 lit.)	1
SJEKIRA ZA KAMPIRANJE	10
LOPATA ZA SNIJEG	30
TEKUĆI SAPUN 5 l	1
DEZINFICIJENS 0,5 l	100
RUČNI UREĐAJ ZA VEZIVANJE PP TRAKOM	1
STRETCH FOLIJA	35
KOTAČI ZA GRAĐEVINSKA KOLICA LIMEX	4
PP TRAKA NA KOLUTU	5
SPOJNICE (ŽABICE) ZA PP TRAKU	2 kutije

Izvor: Izradio autor prema internim podacima DUZS



Slika 5.6. Prikaz postavljenih šatora u Zimskom prihvatno-sabirnom centru Slavonski brod

Izvor: <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/291092/tranzitni-centar-u-slavonskom-brodu-otvara-se-u-ponedjeljak-ostojic-izbjeglice-su-nas-kostale-70-milijuna-kuna> (lipanj, 2016.)

## 6. ZAKLJUČAK

Logističko odlučivanje je proces, a rezultat tog procesa je odluka. Najtežu aktivnost u procesu odlučivanja predstavlja donošenje odluke. Osnovna podjela odluka razdvaja odluke na programirane i neprogramirane. Dok se podjela odluke prema važnosti dijeli na strateške, taktičke, i operativne odluke. Svaki pojedinac se na svakodnevnoj bazi života susreće s procesom odlučivanja. Promjenom načina života, došlo je i do promjene donošenja odluka. Danas zbog dinamike okruženja, odluke se donose sve češće i intenzivnije. Prepoznavanje i donošenje pravodobne i ispravne odluke, čovjeku, a i organizaciji pruža određenu konkurentnu prednost, kao i lakši dolazak do cilja. Donositelji odluka, konstantno na umu moraju imati da njihove odluke utječu na podređene i organizaciju u cjelini.

Definiranjem pojma odlučivanja, vidljivo je kako je odlučivanje u najužoj vezi s pojmovima poput rukovođenja, upravljanja, ali i menadžmenta. U teoriji i praksi, postoji velik broj stilova vodstva. Ti stilovi se dijele između dviju krajnjih točaka koje čine autokratski i demokratski stil vodstva. Stilovi odlučivanja su u najužoj vezi sa stilovima vodstva. Stil odlučivanja prvenstveno ovisi o vrsti problema, zatim stil i način odlučivanja ovisi i o karakteristikama pojedinca, položaju u kojem se nalazi, grupi ljudi (timu) koja je na raspolaganju menadžeru. Čimbenici o kojima ovisi izbor stila odlučivanja, odnose se na količinu informacija, te na broj inačica za rješavanje problema. Ključna podjela čimbenika razdvaja iste na objektivne i subjektivne. Nije moguće tvrditi je li bolje odlučivati na temelju malo ili puno informacija, s manjim ili većim brojem inačica problema. Čimbenici predstavljaju određena ograničenja u procesu odlučivanja, te se iz tog razloga postavljaju prioritete koji se žele ostvariti.

Proces odlučivanja mora sadržati faze identifikacije problema, definiranje zadatka, ciljeva, analizu postojećeg stanja, traženje inačica rješenja problema, vrednovanje inačica, odabir rješenja i donošenje odluke, provođenje odluke u praksi i kontrolu nad postojećim stanjem. Nakon što se odluka donese, potrebno je osigurati i resurse kako bi se ista provela, jer bez izvršenja, odluka nema svrhu. Informacija je ključni resurs odlučivanja. Ona mora biti raspoloživa u pravo vrijeme, biti potpuna i konzistentna, mora biti relevantna za situaciju odlučivanja, te osigurati stvarnu i pouzdanu sliku stvarnosti. Prema napravljenoj analizi teoretskog dijela, vidljivo je kako se odlučivanje dijeli na programirano i neprogramirano, pojedinačno i skupno, intuitivno, odlučivanje na temelju iskustva i racionalno odlučivanje. Pri rješavanju određenog problema, može se koristiti i više načina odlučivanja. Razlog tome je



što se pojedini načini odlučivanja međusobno kombiniraju i nadopunjuju. Točnije, oni se vrše i primjenjuju istodobno. S obzirom na okolnosti odlučivanja o uvjetima, one se dijele na uvjete sigurnosti, rizika i nesigurnosti.

Što se tiče krizne situacije općenito, iz navedenog u radu se može zaključiti kako se termin kriza koristi za sve događaje odnosno situacije koje su se pojavile, a iste nisu željene, odnosno nisu očekivane, nezamislive situacije koje uzrokuju određeno stanje šoka i nesigurnosti. U literaturi se prvenstveno ističu tri ključna obilježja koja su zajednička u svim krizama. A to su prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost. Nadalje, vidljivo je i definirano, kako je bitno uspostaviti krizni menadžment koji će osigurati kontrolu organizacije u neplaniranim događajima, definiranjem kriznog plana.

Adekvatnom provedbom procesa logističkog odlučivanja, definiranjem kriznog plana, prikupljanjem potpunih, točnih i pravodobnih informacija, uvelike se može utjecati na smanjenje negativnog utjecaja krizne situacije. Navedeno je vidljivo na primjeru RH, koja je u početku izuzetno nespremno djelovala prilikom rješavanja migrantske krize, a nakon uspostave kriznog stožera, i provođenja aktivnosti logističkog odlučivanja, na kraju uspješno realizirala aktivnosti smanjenja i rješavanja migrantske krize.

Europa, a samim time i RH se susreće u današnje vrijeme s modernom kriznom situacijom koja je poprimila globalne razmjere. Činjenica govori da je današnja brojka od preko šezdeset milijuna raseljenih osoba po svijetu uvelike nadmašila broj od pedeset milijuna osoba koje su tijekom i neposredno nakon Drugog svjetskog rata bile raseljene u globalnim razmjerima. Specifičnost navedene krizne situacije je to što uključuje više segmenata koje je potrebno uskladiti kako bi se proces rješavanja proveo na optimalan način. Bitno je pripaziti i zadovoljiti humanističke, društveno-političke, ekonomske, geografske i ostale čimbenike, kako bi se isti nadopunjavali, a ne poništavali. EU još uvijek nije našla jedinstven model rješavanja migrantske krize. Koliko je ova krizna situacija ozbiljna za Europu, a samim time i RH, vidljivo je prema izvješćima koje su objavili Eurostat i Frontex. Ta izvješća prikazuju kako je brojka migranata koji su ušli u Europu u samo 2015. godini, iznosila više od 1,500.000. U radu su prikazani i analizirani segmenti migrantske krize, zatim elementi procesa rješavanja migrantske krize, prikazani su primjeri načina rješavanja iste u raznim zemljama članicama. Glavni problem u rješavanju migrantske krize, odnosno kritična točka koja se može iščitati iz teoretskog dijela u radu, je taj što nije postojao jedinstveni plan rješavanja na međunarodnoj razini. Postojalo je nekoliko inačica rješavanja migrantske krize

koje su se primjenjivale u ovom izrazito zahtjevnom procesu. Okolina u kojoj su se izvršavale aktivnosti rješavanja krize, bila je izrazito promjenjiva i nestabilna. U izrazito kratkom vremenskom razdoblju, dolazilo je do zatvaranja granica, gradnje ograda na graničnim prijelazima, slanje vojske i policije, dolazilo je do velikih sukoba, nije bilo odgovarajućih smještajnih kapaciteta. A, s druge strane, pojedine države su otvarale granice, osiguravale odgovarajuća prijevozna sredstva, gradile kampove, pružale svu vrstu pomoći koju su migranti zahtijevali. U samom početku nije postojala suradnja između država, što je otežavalo cjelokupni proces. Nedostatkom suradnje, rasli su troškovi, vremensko razdoblje zadržavanja migranata, nastajali su sukobi, bilo je teže i lakše ozlijeđenih, te na veliku žalost i smrtno stradalih migranata. Određene probleme predstavljali su i loši međudržavni odnosi na Balkanskoj ruti koji se vuku iz prošlosti. Dakle, zaključuje se kako politika EU prilikom rješavanja migrantske krize nije bila usklađena i prihvaćena između svih članica podjednako. Kasnije, kada je vidljivo koliki je razmjer nastale situacije, EU je reagirala i predstavila niz mjera, povećala je financijska sredstva u fondovima za zbrinjavanje migranata, te je pružila financijsku pomoć svim državama koje je kriza zahvatila, kako bi se situacija smirila i stavila pod kontrolu. Dogovorene su i postavljene kvote, za realiziranje razmještaja migranata prema pojedinim državama EU. Međutim, postavlja se pitanja zašto EU nije uspostavila i organizirala rutu za migrante, kojom bi se postigla brojna olakšanja u procesu rješavanja migrantske krize. Uspostavljanjem kontrolirane prijevozne rute, bilo morskim, zračnim ili željezničkim putem, postigla bi se bolja kontrola nad protokom migranata, ubrzao bi se proces razmještaja migranata, ne bi bilo potrebno provoditi registraciju unutar svake zemlje, smanjili bi se troškovi osiguranja, zaštite graničnog prijelaza, ne bi se gradile ograde, ne bi bilo raznih sukoba, smrtno stradalih, širenja zaraznih bolesti, onečišćenja i oštećenja okoliša, troškova za velik broj raznih službi, i ostalih potrošnih resursa. Zato se kao jedna od mjera poboljšanja definira stvaranje jedinstvenog sabirnog centra sa svom potrebnom infrastrukturom i popratnim sadržajem, s organiziranim rutama prijevoza prema određenim državama koje iziskuju potrebu za radnom snagom, te daljnjim razmještajem nakon registracije prema članicama ovisno o kapacitetima, ekonomskom stanju države i sl. Istim bi se ostvarila trajna razmjena informacija, bolje upravljanje granicama, sprječavanje krijumčarenja ljudi, zajedničko upravljanje rutama i sl. Zanimljiv je podatak koji prikazuje kako je proces zbrinjavanja migranata iz Sirije u Europskim zemljama i do deset puta skuplji od zbrinjavanja migranata u susjednim zemljama Sirije. EU je povećala financijska sredstva za problem rješavanja migrantske krize, predstavila je niz mjera, te poboljšala suradnju među državama

članicama. Iz navedenog se može zaključiti kako je ovaj problem sada ozbiljnije shvaćen, te se preventivno djeluje kako ne bi došlo do ponavljanja situacije s kraja 2015. godine.

Bez postojanja jasnog i jedinstvenog plana rješavanja krizne situacije, istu je nemoguće riješiti, već ju jedino smanjiti. Isto je vidljivo kako pojedinačni planovi pojedinih država stvaraju nepovoljne uvjete, gdje nakon aktivnosti jedne države, druga država provodi iste ili slične aktivnosti. Tada, dolazi do prebacivanja odgovornosti s jedne na drugu državu, i postavlja se pitanje o kvaliteti rješavanja problema.

Preusmjeravanjem rute migranata prema RH, Vlada RH se našla pred velikim izazovom. Ulaskom migranata u RH, Vlada je djelovala izrazito nespremno, te nije imala odgovor na novonastalu situaciju koju su prouzročile odluke donesene od strane Mađarske vlade o zatvaranju granica i blokiranju prolaska migranata kroz Mađarsku. Činjenice pokazuju kako je RH inicijaciju o provedbi procesa odlučivanja uspostavila tek nakon što je kriza nastupila na njenom teritoriju. Najvećim dijelom migrantske krize pogođen je istočni dio RH. Nespremnost RH se može iščitati kroz nepostojanje pripremnog plana kojim bi se preventivno djelovalo, već se reagiralo ovisno o stanju na terenu. Republika Hrvatska se nije adekvatno pripremila za migrantsku krizu, te se može zaključiti prema prvim postupcima od strane Vlade RH, kako se kriza u RH jednostavno dogodila. Konkretno, Republika Hrvatska nije imala pripremljene odgovarajuće kapacitete za zbrinjavanje migranata, migranti su u RH ulazili putem ilegalnih graničnih prijelaza. Nadalje, nakon dolaska prvih migranata, isti su se slobodno (nekontrolirano) kretali kroz RH, gdje su i privatne osobe iskorištavale priliku i same prevozile migrante prema Sloveniji i Mađarskoj, te je slaba reakcija poticala razvoj kriminala. Nespremnost Vlade RH nikako nije opravdana, jer je ruta migranata u okruženju RH već postojala. Vlada je trebala konkretnije pratiti situaciju u okruženju, te spremnije reagirati. Nedostajala je suradnja sa susjednim zemljama. Međutim, odluke koje su donesene, ipak su nakon prvobitne slabe reakcije ostvarile zadane ciljeve. Cilj RH u procesu rješavanja migrantske krize i donošenja odluka, bio je zadovoljiti sve pravne aspekte EU, osigurati sigurnost RH, te nikako ne postati sabirni centar za migrante. Kako bi se to ostvarilo, uspostavljen je stožer koji je proveo aktivnosti logističkog odlučivanja. Stožer je koordinirao aktivnosti povodom ulaska migranata u RH, dodijeljene su i delegirane odgovornosti određenim službama i organizacijama. Uspostavljena je suradnja između vladinih i nevladinih organizacija, te su se u kratkom vremenu počele provoditi odluke koje je donosio stožer. Republika Hrvatska je u migrantskoj krizi imala iznimno bitnu ulogu. Predstavila je drugačiji pristup u rješavanju migrantske krize. Republika Hrvatska se za razliku od ostalih zemalja u

okruženju odlučila na kontrolirano otvaranje granica, osiguravanje odgovarajućih prijevoznih sredstava, kao i izgradnju registracijskih kampova, te osposobljavanju postojećih smještajnih kapaciteta. RH je osiguravala nesmetani tranzit migrantima prema njihovim krajnjim odredištima koje su predstavljale države Zapadne Europe. Isto je provodila zadovoljavajući sve sigurnosne, humane, pravne i logističke aspekte. Također, određene inačice su predstavljale nove modele rješavanja krize. Kao npr., plan u kojem je vlak iz RH odlazio po migrante u Srbiju i vozio ih u Sloveniju, s mogućnošću prijevoza do Austrije. Tu je RH predstavila novu mogućnost rješavanja krize, a s istim je pokušavala ubrzati proces, postići adekvatnu harmonizaciju na samoj ruti, te je isto i postigla. Vlada RH je iskoristila sredstva od strane EU, te su početna financijska sredstva koje je RH ulagala i vraćena. Međutim, nije sve bilo tako jednostavno. Odluke koje su donesene, u teoriji su bile idealne, međutim u praksi su se susretale s velikim brojem ograničenja. Iz tog razloga, donesene odluke su se nadopunjavale, i prilagođavale događajima na terenu. Iako je RH s logističkog aspekta gledano, gotovo pa idealno izvršila aktivnosti u rješavanju migrantske krize, lako je moglo biti i obrnuto. Donesene su hrabre odluke, koje su se na kraju isplatile. Kao što je u radu spomenuto, RH je od EU zatražila manja financijska sredstva u odnosu na Sloveniju i Srbiju. Iz navedenog se može zaključiti, da se adekvatnom logističkom potporom i organizacijom, iako većim radom i početnim ulaganjima, kroz određeno razdoblje postiže efikasniji i efektivniji učinak. Vlada RH, danas ozbiljnije gleda na problem migrantske krize, te kontinuirano priprema niz mjera i aktivnosti, u slučaju ponovne pojave iste na njenom teritoriju. Pripremljene su određene barijere na graničnim prijelazima, osigurani su odgovarajući smještajni kapaciteti, te je uspostavljena suradnja sa zemljama u okruženju. Navedeno predstavlja poboljšanu inačicu rješavanja migrantske krize, te su zadovoljeni svi aspekti, od pravnih, ekonomskih, humanih, zdravstvenih i dr.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.
2. Saša P., Babogredac Lj.: Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
3. Sikavica, P., Hunjak, T., Ređep Begičević, N., Hernaus T.: Poslovno odlučivanje, 2014., Školska knjiga, Zagreb.
4. Tanjga, R., Tanjga M.: Teorija odlučivanja, Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor, 2014.
5. Kešetović, Ž., Toth, I.: PROBLEMI KRIZNOG MENADŽMENTA, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica 2012.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Luce, R. D., and Raiffa, H., (1957). Games and Decisions: Introduction and Critical Survey. Wiley, New York. Paperback reprint, Dover, New York.
2. Zver, B., Znanstveni rad: Eksterne informacije u odlučivanju, Fakultet organizacije i informatike Varaždin Zbornik radova 1991.
3. Doyle, J.: Rational decision making, Massachusetts institute of technology, Cambridge, Massachusetts 02139., p.2., 1998.
4. Legčević, J., Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik br. 1/2014., Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 200., 2014.
5. Vitas, P., Milić, I.: Upravljanje prihvatnim kampom za izbjeglice, Dani kriznog upravljanja, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica 2016.

### Ostali izvori:

1. Autorizirana predavanja iz kolegija Teorija logističkog odlučivanja, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Zagreb, 2015.
2. Hruška, D.: Kognitivni proces donošenja poslovnih odluka., Radni materijal, EFZG., 2016.
3. Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2015.

4. Autorizirana predavanja iz kolegija Poslovno odlučivanje, Visoka škola za ekonomiju s pravom javnosti Zagreb, Zagreb 2006.
5. Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije, god. 14., br. 2., 2014., str. 10.
6. Osmanagić-Bedenik, N.: Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god., 8., br.1, Zagreb, 2010., str. 104.
7. Bulajić, M.: Krizno komuniciranje, MEDIX br. 87/88., 2010. Zagreb., str.88.
8. Esterajher, J.: Iskustva zbrinjavanja prognanika i izbjeglica i suvremena izbjegličko-migrantska kriza u Hrvatskoj, Političke analize, br. 23, listopad 2015., str. 20.
9. Interni podaci Državne uprave za zaštitu i spašavanje
10. Interni podaci MUP – RH
11. Interni podaci HCK

#### Internet:

1. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_09.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_09.pdf) (pristupljeno: svibanj, 2016.)
2. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/5%20SEU%20teorija%20odlu%C4%8Divanja%20i%20Simonova%20bihevioristi%C4%8Dka%20teorija-2012.pdf> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
3. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2-%20Vrste%20odluka%20stilovi%20i%20pristupi%20odlu%C4%8Divanju%20-2011.pdf> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
4. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20za%20dovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
5. <http://studentski.hr/materijali/30949> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
6. <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
7. <http://studentski.hr/materijali/30949> :Tehnike poslovnog odlučivanja (pristupljeno: svibanj, 2016.)
8. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Stilovi%20odlu%C4%8Divanja.pdf> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
9. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/PO%202014%20%C4%8Cimbenici%20odlu%C4%8Divanja.pdf> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
10. [http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje\\_odluka.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp) (pristupljeno: svibanj, 2016)

11. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) (pristupljeno: svibanj, 2016.)
12. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Odlu%C4%8Divanje%20kao%20proces%20-%20zabilje%C5%A1ke%20uz%20predavanje%20-%202010.pdf> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
13. <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/08/types-of-decisions-decision-making-process/> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
14. <http://161.53.18.5/static/erg/2006/mandic/vrsteodlucivanja.html> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
15. <http://www.time-management-guide.com/intuition-decision-making.html> (pristupljeno: svibanj, 2016.)
16. <http://www.ebizmags.com/poslovne-odluke-sto-je-izazov/> (svibanj, 2016.)
17. <http://www.huoj.hr/osj-za-pocetnike/glavne-karakteristike-krize-hr670> (lipanj, 2016.)
18. <http://upravljanjerizicima.com/pojmovnik/rizik-menad%C5%BEment/118> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
19. [http://www.meste.org/fbim/fbim\\_srpski/FBIM\\_najava/IVK\\_Kesetovic.pdf](http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/IVK_Kesetovic.pdf) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
20. [http://www.dragomartinovic.com/Krizno\\_komuniciranje\\_u\\_zdravstvu.1\\_doc.pdf](http://www.dragomartinovic.com/Krizno_komuniciranje_u_zdravstvu.1_doc.pdf) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
21. <http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/KRIZNO-KOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
22. [http://www.imin.hr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ed77f6c9-c050-4066-8198-fffc3bd53a62&groupId=10156](http://www.imin.hr/c/document_library/get_file?uuid=ed77f6c9-c050-4066-8198-fffc3bd53a62&groupId=10156) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
23. <http://www.mup.hr/main.aspx?id=230152> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
24. <http://www.mup.hr/main.aspx?id=220928> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
25. <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/migratory-routes-map/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
26. <http://www.independent.co.uk/voices/syrian-refugees-will-cost-ten-times-more-to-care-for-in-europe-than-in-neighboring-countries-a6928676.html> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
27. <http://www.ibtimes.com/how-much-does-refugee-crisis-cost-rich-countries-increased-aid-cope-migration-influx-2353000> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
28. <https://vlada.gov.hr/vijesti/premijer-milanovic-imamo-srce-i-mozak-ali-necemo-postati-sabirni-centar-niti-podizati-zicane-ograde/17732> (pristupljeno: lipanj, 2016.)

29. <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-ostojic-na-granici-nema-incidenata-sve-ide-po-planu-to-dokazuje-da-smo-bili-spremni/17688> (lipanj, 2016.)
30. <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-hrvatska-prelazi-na-plan-c/17942> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
31. <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-milanovic-radimo-sve-sto-trebamo-ali-bez-obzira-na-organiziranost-nasi-su-kapaciteti-ograniceni/17720> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
32. <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-postovali-smo-dogovor-sa-slovenijom-ali-migrante-su-docekali-psi-i-zice/17956> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
33. <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-hrvatska-potpuno-spremna-za-prihvat-izbjeglica-i-nitko-ih-nece-sprijeciti-da-odu-tamo-gdje-zele/17685> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
34. <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-vlade-ostojic-najavio-mogucnost-zatvaranja-granice/17729> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
35. <https://vlada.gov.hr/vijesti/potpredsjednik-ostojic-hrvatska-ima-pripremljen-izvanredni-plan-ako-dodje-do-vala-izbjeglica/17680> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
36. <https://vlada.gov.hr/vijesti/najnovije-informacije-o-izbjeglicama-u-hrvatskoj/17716> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
37. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum\\_quarterly\\_report](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum_quarterly_report) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
38. [http://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk\\_Analysis/Annula\\_Risk\\_Analysis\\_2016.pdf](http://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk_Analysis/Annula_Risk_Analysis_2016.pdf) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
39. <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/western-balkan-route/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
40. <https://migration.iom.int/europe/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
41. <https://www.theguardian.com/world/2015/apr/20/italy-pm-matteo-renzi-migrant-shipwreck-crisis-srebrenica-massacre> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
42. <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/291092/tranzitni-centar-u-slavonskom-brodu-otvara-se-u-ponedjeljak-ostojic-izbjeglice-su-nas-kostale-70-milijuna-kuna> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
43. <http://obris.org/hrvatska/migracije-kao-problem-u-susjedstvu-rh/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
44. <http://obris.org/hrvatska/os-rh-u-migrantskoj-krizi-krajem-2015/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)



45. <http://www.glas-slavonije.hr/281363/1/Cijena-samo-jednog-prijevoza-izbjeglica-vlakom---75000-kn> (pristupljeno: kolovoz, 2016.)
46. <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/svaki-dan-izbjeglicke-krize-hrvatsku-je-kostao-2-milijuna-kuna-stize-novac-iz-bruxellesa-evo-koliko-cemo-dobiti.../183937/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
47. <http://www.vecernji.hr/eu/troskovi-za-migrante-slovenci-od-eu-traze-10-milijuna-eura-mi-samo-pet-milijuna-1034204> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
48. [http://www.imin.hr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=435307ee-0113-4bb1-9405-5b4cee0a7e24&groupId=10156](http://www.imin.hr/c/document_library/get_file?uuid=435307ee-0113-4bb1-9405-5b4cee0a7e24&groupId=10156) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
49. <http://www.mingo.hr/page/ministarstvo-gospodarstva-ravnateljstvo-za-robne-zalihe-u-dva-dana-ispорucilo-hranu-i-opremu-za-izbjeglice-u-vrijednosti-od-gotovo-4-milijuna-kuna> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
50. <http://duzs.hr/news.aspx?newsID=22965&pageID=203> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
51. <http://www.duzs.hr/> (pristupljeno: lipanj, 2016.)
52. [https://www.academia.edu/20640454/Migracijska\\_kriza\\_u\\_RH\\_The\\_Historic\\_Scale\\_of\\_Syrias\\_Refugee\\_Crisis\\_case\\_study\\_Croatia\\_](https://www.academia.edu/20640454/Migracijska_kriza_u_RH_The_Historic_Scale_of_Syrias_Refugee_Crisis_case_study_Croatia_) (pristupljeno: lipanj, 2016.)
53. <https://www.rt.com/news/341233-refugee-crisis-germany-billion/> (pristupljeno: kolovoz, 2016.)
54. [http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR\\_168\\_PAYING\\_THE\\_PRICE\\_-\\_THE\\_COST\\_OF\\_EUROPES\\_REFUGEE\\_CRISIS.pdf](http://www.ecfr.eu/page/-/ECFR_168_PAYING_THE_PRICE_-_THE_COST_OF_EUROPES_REFUGEE_CRISIS.pdf) (pristupljeno: srpanj, 2016.)

## POPIS KRATICA

- ❖ **ADRA** - (Adventist Development and Relief Agency) Adventističke međunarodne humanitarne organizacije
- ❖ **CECIS** - (Common Emergency Communication and Information System) Zajednički komunikacijsko-informacijski sustav u izvanrednim situacijama, kao mehanizam Europske unije za civilnu zaštitu
- ❖ **DSS** - (Decision Support Systems) Sustav za podršku u odlučivanju
- ❖ **DUZS** - Državna uprava za zaštitu i spašavanje
- ❖ **EFCR** – (European Council on Foreign Relations) Europsko vijeće za vanjske odnose
- ❖ **EU** - (European Union) Europska unija
- ❖ **GDCK** – Gradski Crveni križ
- ❖ **GP** - Granični prijelaz
- ❖ **HCK** - Hrvatski Crveni križ
- ❖ **HZZ** - Hrvatski zavod za zapošljavanje
- ❖ **IOM** - (International Organization for Migration) Međunarodna organizacija za migracije
- ❖ **JL(P)S** - Jedinice područne i lokalne samouprave
- ❖ **MIS** - (Management Information System) Upravljački informacijski sustav
- ❖ **MORH** - Ministarstvo oružanih snaga Republike Hrvatske
- ❖ **MUP-RH** - Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske
- ❖ **OCD** - Organizacije civilnog društva
- ❖ **OS-RH** - Oružane snage Republike Hrvatske
- ❖ **RH** - Republika Hrvatska
- ❖ **SGBV** - (Sexual and Gender-based Violence) Seksualno i rodno uvjetovano nasilje
- ❖ **UN** - (United Nations) Ujedinjeni Narodi
- ❖ **UNHCR** - (United Nations High Committee for Refugees) Visoko povjerenstvo Ujedinjenih naroda za izbjeglice
- ❖ **UNICEF** - (United Nations International Children's Emergency Fund) Međunarodni fond za djecu
- ❖ **WI-FI** - (Wireless Fidelity) Bežični internet
- ❖ **ZEW** – (Centre for European Economic Research) Centar za europska ekonomska istraživanja
- ❖ **ZPTC** - Zimsko prihvatno-tranzitni centar

## POPIS SLIKA

Slika 2.1. Vrste odluka i razine menadžmenta .....	6
Slika 2.2. Položaj rukovođenja u odnosu prema upravljanju i izvršenju.....	8
Slika 2.3. Odlučivanje i menadžerske funkcije .....	9
Slika 2.4. Stilovi odlučivanja .....	11
Slika 2.5. Utjecaj iskustva u odlučivanju i vremena za odlučivanje na proces odlučivanja.....	15
Slika 2.6. Prikaz procesa odlučivanja.....	17
Slika 2.7. Prikaz faza procesa odlučivanja .....	17
Slika 2.8. Prikaz faze pripreme odluke.....	18
Slika 2.9. Prikaz linearnog odnosa između vrijednosti i cijene informacija .....	21
Slika 2.10. Prikaz regresivnog rasta cijene u odnosu prema vrijednosti dodatne informacije.....	21
Slika 2.11. Prikaz progresivnog rasta cijene u odnosu prema vrijednosti dodatne informacije .....	22
Slika 3.1. Prikaz prirode problema i prirode odlučivanja na pojedinim razinama menadžmenta .....	26
Slika 3.2. Uspješnost skupine u odlučivanju s obzirom na strukturu znanja.....	29
Slika 4.1. Proces komunikacije .....	44
Slika 4.2. Prikaz strukture kriznog odlučivanja.....	45
Slika 4.3. Prikaz svih ruta migranata prilikom ulaska u EUROPU .....	47
Slika 4.4. Prikaz ekonomske izdrživosti za prihvrat migranata zemalja članica EU na karti Europe ....	50
Slika 4.5. Ruta migranata bez RH .....	52
Slika 4.6. Prikaz Balkanske rute uključujući RH .....	53
Slika 4.7. Lokacije i objekti relevantni za migracijsku krizu u RH 2015.....	58
Slika 4.8. Prikaz lokacija prihvatnih centara Bugarske 2016. ....	61
Slika 4.9. Prikaz lokacija tranzitnih centara u Makedoniji.....	65
Slika 4.10. Prikaz lokacija prihvatnih centra u Srbiji .....	67
Slika 4.11. Prikaz lokacija prihvatnih centara u Mađarskoj .....	69
Slika 4.12. Grafički prikaz lokacija prijamnih centara u Sloveniji.....	70
Slika 5.1. Prikaz postupka postavljanja šatora u kampu Opatovac .....	88
Slika 5.2. Prikaz početka izgradnje Tranzitnog zimskog centra za migrante u Slavonskom Brodu .....	89
Slika 5.3. Prikaz bolnice unutar Zimskog prihvatno-tranzitnog centra Slavonski Brod .....	92
Slika 5.4. Prikaz kampa u Opatovcu .....	100
Slika 5.5. Zimski prihvatno-tranzitni centar Slavonski Brod .....	102
Slika 5.6. Prikaz postavljenih šatora u Zimskom prihvatno-sabirnom centru Slavonski brod.....	104

## POPIS TABLICA

Tablica 4.1 Matrica procesa upravljanja krizom .....	42
Tablica 4.2. Opis migrantske krize na temelju karakteristika moderne krizne situacije .....	49
Tablica 4.3. Smještajni kapaciteti Bugarske 2016.....	61
Tablica 4.4. Prikaz broja prihvatnih kampova u Grčkoj, kapaciteta i trenutno smještenih migranata u 2016. godini.....	63
Tablica 4.5. Prikaz kapaciteta prihvatnih centara i trenutno smještenih migranata u Srbiji.....	67
Tablica 5.1. Prikaz popisa država donatorica, te vrste robe .....	85
Tablica 5.2. Prikaz opreme i robe u kampu Opatovac.....	100
Tablica 5.3. Prikaz resursa utrošenih u funkcioniranje Zimsko prihvatno-tranzitnog centra Slavonski Brod.....	103

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 4.1. Prikaz usporedbe broja migranata koji su ušli u Europu tijekom 2014./2015. godine....	48
Grafikon 4.2. Prikaz broja migranata koji su prolazili Balkanskom rutom u periodu od 2009./2015. godine. ....	53
Grafikon 4.3. Prikaz broja ulazaka migranata u Grčku po mjesecima 2014./2015. godine .....	63
Grafikon 4.4. Grafički prikaz broja ulazaka migranata u Makedoniju po mjesecima 2015. godine. ....	64
Grafikon 4.5. Prikaz ulazaka migranata u Srbiju po mjesecima tijekom 2015. godine .....	66
Grafikon 4.6. Prikaz broja migranata koji su ušli u Mađarsku po mjesecima 2015. godine .....	68
Grafikon 4.7. Prikaz ulaska broja migranata u Sloveniju po mjesecima 2015. godine .....	70